



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096 CDMX NORTE**

**PROYECTO DE INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA**

**LA PEDAGOGIA EN EL AMBITO DE LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS  
HUMANOS: Una propuesta de Modelo de Capacitación Basado en Diseño  
Curricular para el caso de Call Center de una institución Financiera**

**PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA**

**GLADYS LIZET BUSTOS OCHOA**

**DIRECTOR DE TESIS**

**Dr. Héctor Gaspar del Ángel**

**Marzo 2017**

**SEP**

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



UNIDAD 096 NORTE CDMX  
OFICIO No. D-U096-17-03/269

ASUNTO: DICTAMEN DEL TRABAJO PARA  
TITULACIÓN

Ciudad de México, a 25 de Marzo de 2017

PROFRA. GLADYS LIZET BUSTOS OCHOA.

PRESENTE:

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, intitulado: “LA PEDAGOGÍA EN EL ÁMBITO DE LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS”, opción PROYECTO DE INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA a propuesta del asesor HÉCTOR GASPAS DEL ÁNGEL manifiesto a usted que reúnen los requisitos académicos al respecto por la institución.

Por lo anterior, se dictamina favorable su trabajo y se autoriza a presentar su examen profesional.

ATENTAMENTE  
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”



S.E.P.  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096 D.F. NORTE

DR. HÉCTOR GASPAS DEL ÁNGEL  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN  
DE LA UNIDAD 096 NORTE CDMX

## **Agradecimientos:**

*“Los tiempos de dios son perfectos”.*

Estoy segura que este era el momento para concluir porque así tenía que suceder. Tenía que aprender del significado de la postergación, valorar todo lo que dios y la vida me dieron, no cambiaría lo vivido ni los aprendizajes en estos 8 años.

A mis Padres:

Primero por la educación que se con esfuerzo pero sobre todo con amor nos brindaron a mis hermanos y a mí.

Segundo porque nunca dejaron de insistir en que concluyera este proceso, y así les agradecería no dejaran nunca de insistir en que supere cada una de las expectativas que tienen de mí.

Familia y Amigos:

A cada uno de ustedes que me acompañaron en estos 8 años del término de este proceso.

A mi director de tesis Dr. Héctor Gaspar gracias por su apoyo y seguimiento.

¡Gracias!

# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
HISTORIA DE LA CAPACITACIÓN .....	1
1.1.    Antecedentes históricos de la capacitación .....	1
CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	23
2.1.    ¿Qué es la capacitación? .....	23
2.2.    Proceso de la capacitación de Recursos Humanos .....	30
IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	36
3.1.    Influencia de la capacitación en las organizaciones.....	36
3.2.    Liderazgo .....	42
3.2.1 Tipos de Liderazgo.....	45
3.2.2. Liderazgo y capacitación en la organización .....	50
INSERCIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DEL PEDAGOGO EN LA PLANEACION DEL PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS .....	53
4.1.    Aportaciones del pedagogo en la planeación del proceso de capacitación	53
4.2.    El programa de capacitación.....	59
4.3.    ¿Qué son las competencias? .....	70
Propuesta de un modelo de capacitación basado en diseño curricular: Caso Call Center de una institución Financiera .....	77
5.1.    Contexto organizacional: Caso Call Center de una institución Financiera ..	77
5.2.    Estructura Organizacional .....	79
5.3.    Propuesta del Modelo de Capacitación Basado En Diseño Curricular .....	81
CONCLUSIONES .....	97
Bibliografía .....	101

## INTRODUCCIÓN

El campo laboral para un pedagogo en la actualidad es muy extenso, y uno de esos campos de acción resulta ser el de la capacitación de recursos humanos.

En las empresas, tanto públicas como privadas, la capacitación juega un papel determinante en el desarrollo del personal. La capacitación puede definirse entonces, como la Aptitud o preparación concreta para realización de una tarea.

Esta actividad suele evaluarse mediante test o exámenes o bien mediante la ejecución de un situación concreta, incluso existen en términos de ley regulaciones que establecen el número de horas que un trabajador debe recibir capacitación para realizar con éxito el trabajo que le es encomendado. La capacitación puede darse en primera instancia para inducir a los trabajadores a un puesto, en otro nivel para ascender a un puesto diferente que requiere más habilidades y que significa mayor responsabilidad, y en un tercer momento la capacitación relacionada con la actualización de nuevos conocimientos y procedimientos que son implantados por la empresa o que se encuentran relacionados con nuevos enfoques tecnológicos o uso de software y hardware. Así puede hablarse de la capacitación vertical (cuando se atiende a necesidad de superación profesional y laboral) y de capacitación horizontal (cuando se atiende a necesidades de actualización y mejora del mismo puesto que se ocupa).

En este sentido resulta interesante poder identificar ¿cuál es el papel que juega el pedagogo dentro de estas instancias de capacitación?, es necesario preguntarse ¿qué aportes hace la teoría pedagógica y la teoría curricular al diseño de la capacitación?, las pregunta no atienden únicamente a depositar los contenidos que pretende la institución en el sujeto, es necesario tomar en cuenta y llevar a cabo un proceso de enseñanza y aprendizaje. Se puede decir que desde los enfoques tradicionales

El aprendizaje es un cambio estable, que posibilita un cambio en la conducta, se debe a la experiencia. El aprendizaje será guiado por un instructor, capacitador u orientador que cuente con las herramientas necesarias para poder guiar dicho proceso.

Este mismo proceso, de enseñanza refiere a la determinación de una dosificación de los contenidos, implementación de didácticas y técnicas que permitan al sujeto la obtención de aprendizajes significativos y esto a su vez lo lleve a un buen desempeño laboral, lo cual será en beneficio no sólo para el individuo, sino también para la empresa, logrando de esta manera cumplir con la teoría de la inversión en la gente<sup>1</sup> propuesta por Schütz (1961) la cual propone que la educación no sólo proporciona beneficios y satisfacciones a los sujetos, si no que incrementa su capacidad productiva.

De esta forma la capacitación desde el punto de vista conductual supone un esfuerzo por regular y predeterminar las condiciones bajo las cuales un trabajador ha de desempeñarse, sin embargo la situación de capacitación laboral puede remitirse a otros enfoques basados en los tradicionales per con perspectivas de formación enfocadas al desarrollo y no al cumulo de conocimientos.

En la actualidad las empresas han reconocido la importancia del reconocimiento del trabajador y los aciertos y áreas de oportunidad que puede tener en su puesto laboral. La teoría Z, que se emplea en la actualidad en Japón se reconoce que es más viable capacitar y perfeccionar a un trabajador antes de despedirlo. Así la capacitación se enfoca a la detección de las áreas de oportunidad y de perfeccionamiento laboral, lo cual supone que antes de despedir a un trabajador la empresa tiene el compromiso de capacitarlo pues en términos económicos resulta más económico.

Actualmente en México, se ha adoptado la capacitación por competencias laborales las cuales establecen una serie de habilidades, conocimientos y actitudes que se deben poseer de acuerdo al puesto que se desempeña.

---

<sup>1</sup> Schultz (1961) desarrolló la Teoría del Capital Humano e hizo énfasis en la educación como una inversión, donde el acceso a la educación y a la salud era determinado por los diferentes ingresos; además, estableció la rama de la ciencia económica denominada economía de la educación.

Las empresas ahora recurren a facilitadores internos y externos, que tras la detección de las necesidades de la empresa y de los propios trabajadores realizan estudios y definen los rasgos característicos del puesto y las líneas generales que se han de abarcar para la capacitación. Este tipo de capacitación supone que es continua y se revisa continuamente los alcances que tienen el trabajador y las metas que van cumpliendo.

El presente trabajo representa el planteamiento de un modelo de capacitación para colaboradores de nuevo ingreso en el cual se aborda como objeto de estudio el Centro De Contacto o Call Center de una empresa de servicios financieros donde se revisa con detalle los procesos de capacitación relacionados con el puesto de Analista, el trabajo es un estudio documental y con un breve recorrido por la estructura organizacional de la empresa.

Se revisan de la siguiente manera 5 capítulos. El primero de ellos aborda la historia de la capacitación a nivel macro como, es que se comienza a pensar en la capacitación en países como Europa y estados unidos dadas las condiciones sociales y económicas que se presentaban en esos momentos, de igual forma la información se complementa abordando el tema de la capacitación en México y en cómo esta fue evolucionando teniendo como sustento a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social y a la ley federal del trabajo; El siguiente capítulo plasma los conceptos relacionados a la capacitación ¿qué es? ¿Cuáles son sus objetivos? Para posteriormente en el tercer capítulo explica la importancia de la capacitación dentro de las organizaciones, cuál es su función dentro del mapa organizacional, que la constituye y un punto no menos importante el tema del liderazgo y como este es clave para el éxito o fracaso de cualquier programa de capacitación.

El cuarto capítulo explica cuál es la importancia de la participación del pedagogo en el diseño de un plan y programa de capacitación explicando la similitud existente entre el curriculum que regularmente es trabajado en niveles de educación escolarizada y regulados por la Secretaria de Educación Pública, sin tomar en cuenta que el aprendizaje y el desarrollo tanto de competencias como habilidades por parte de un

ser humano es inacabado y en todo momento de su vida, dicho aprendizaje, debe ser guiado y dirigido tomando en cuenta los niveles de maduración con los que cuente cada individuo apegados a los requerimientos de la empresa para la cual será contratado.

Por ultimo en el quinto se hará una breve descripción del área en la cual se relata la experiencia laboral como investigación abordándola estructura del área encargada de diseñar y administrar la capacitación, para poder entender de esta manera como es que se desarrollan los planes y programas de capacitación y así lograr los objetivos que la institución determina para el área.

Debido a que son los analistas las piezas clave para el buen desarrollo de dicha área, el presente trabajo se centrara únicamente en la capacitación y los recursos tanto educativos como didácticos que la institución proporciona para lograr sus objetivos y metas.

# CAPITULO I.

## HISTORIA DE LA CAPACITACIÓN

### 1.1. Antecedentes históricos de la capacitación

Fenómenos a nivel global como dos revoluciones industriales, la primera de 1870 a 1830 y la segunda de 1870 a 1914. Dos guerras mundiales, en 1914 iniciaron el periodo de los 30 años de guerra. Concluyendo la primera guerra en 1918, iniciando la segunda en 1937 a 1939. Ambos sucesos generaron el aumento de las empresas privadas en países Europeos como Inglaterra, Alemania y Francia, siendo sustituida la herramienta manual por la máquina, gracias a la perfección de la tecnología y la utilización del vapor como fuente de energía, por consiguiente fue necesaria la creación de trabajos especializados como soldadores, maquinistas y otros oficios que requirieron de una formación específica. Por lo anterior, la capacitación y supervisión debían entenderse como actividades esenciales y vitales para el buen funcionamiento y desarrollo de las nuevas industrias instaladas en cada país, implementándose entonces para la formación de los individuos, principios como el aprender a aprender mediante la utilización metódica de cada instrumento, en este caso las herramientas y las maquinarias con la cuales de desempeñaría las labores.

A inicios de la primera Revolución industrial se comenzó a percibir la importancia y la necesidad de la capacitación, en 1800 se crearon las escuelas-fábricas en las cuales los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las propias instalaciones, esto debido a la complejidad de las máquinas y equipos utilizados en ellas. Cada máquina utilizada por parte del trabajador significó un conocimiento específico y especializado de tal forma que hubiera un conocimiento profundo de acuerdo a los requerimientos industriales. Durante la Revolución Industrial los elementos más importantes no fueron precisamente los inventos, sino el cambio en la organización del trabajo y la aparición

del capital, cambio que transformo la concepción del trabajo en los obreros e inició la necesidad de capacitarse para desarrollar habilidades que la sociedad y la industria requería en ese momento.

Dado lo anterior, la relevancia consistía en el hecho de que todos los trabajadores memorizaran lo aprendido, hasta poder ser integrados a una situación real, por lo que las aulas fueron trasferidas lo más cerca posible al departamento correspondiente, acondicionadas y ambientadas con maquinaria hecha en miniatura. Teniendo así un contacto más cercano con la situación real de trabajo, sin poner en riesgo tanto al trabajador como a la maquinaria, ya que al no intervenir el individuo en la producción e incorporando como parte de la capacitación el método de la simulación, este método es definido como un proceso en el cual el trabajador realiza actividades similares a las que realizaría en el contexto real. La simulación consiste en enfrentarse a las problemáticas reales pero sin asumir los riesgos que ellas conllevan.

En el contexto de la Primera y Segunda Guerra Mundial, algunos supervisores y jefes de programas de entrenamiento, adoptaron el método "Herbartian" Llamado por Juan Federico Herbart filósofo y pedagogo alemán, reconocido como el padre de la pedagogía científica basada en la psicología (Stephen, 2000). El método que tenía como finalidad la capacitación y el adiestramiento del personal para el desempeño de las actividades laborales; dicho método se desarrolla en cuatro pasos para las necesidades de entrenamiento masivo, que sugerían lo siguiente:

1. Mostrar lo que se quiere realizar
2. Decir cómo se hará
3. Hacer la tarea
4. Comprobar que la tarea se haya realizado como se planeó.

Para finales del siglo XIX se alcanza la difusión del “cientificismo” propicia la utilización de la administración, psicología experimental y la pedagogía aplicada a la industria, buscando la eficiencia de los obreros en las fábricas para mejorar y conseguir un rendimiento elevado.

El pionero de la aplicación de un sistema aplicado de control de los ritmos de trabajo, fue Frederick Taylor un ingeniero de Estados Unidos de la siderúrgica Bethlehem Steel (Gomes, 1998). La finalidad de lo que hoy se conoce como Taylorismo (Taylor, 1979), es aumentar la productividad introduciendo primas de producción y gratificaciones salariales.

A inicios del siglo XX Taylor, establece un modelo funcional basado en tres principios básicos (Nader, 2001):

1. Reconocimiento de diferencias individuales, es decir, identificar las habilidades para el trabajo de cada individuo.
2. Elegido el trabajador es esencial enseñarlo a trabajar. Capacitarlo para llevar a cabo una tarea específica.
3. Motivar al trabajador a seguir desempeñando su trabajo de forma adecuada, reconociendo su labor y empeño.

Este método arrojó resultados positivos para la empresa, ya que al ser implementado los costos en capacitación del personal no apto para determinado trabajo al momento de reconocer las habilidades de cada candidato y existió una disminución en la ejecución de las tareas. El Taylorismo (Taylor, 1979) fue visto como el modelo de eficiencia en la organización, sin embargo hubo resultados, negativos debido a que no se tomaba en cuenta el trabajador como ser humano, se consideraba como una máquina más de la empresa, y se inicia con la deshumanización del ámbito laboral.

Lo anterior resultó de gran impacto a nivel internacional ya que revolucionó no sólo en el aspecto económico, sino también social y educativo, debido a que fue necesario

replantear la forma en la que se concebía e impartía la educación, es decir esta debería ser acorde al momento y al contexto vivido, todo individuo en proceso formativo debería estar preparado para una nueva era de tecnologías y países económicamente activos. Acentuando lo dicho por (Taylor, 1979):

*“El máximo de prosperidad para cada empleado significa no solo salarios más altos que los que reciben comúnmente los hombres de su clase, si no también, y esto es aun de mayor importancia, el desarrollo de cada hombre a su estado de máxima eficiencia, de manera que pueda efectuar; en la forma más eficiente posible el trabajo más apropiado a su capacidad natural y además significa que se le elija para hacer siempre lo que sea posible...”*

Por lo tanto el tipo de educación que se deriva en la época de la revolución industrial y del Taylorismo es una educación para el trabajo, aprender a hacer y producir, siendo un objetivo específico el hecho de que la misma no resultara un gasto para la sociedad, sino una inversión la cual retribuyera generando el desarrollo de cada país.

Es así como durante los inicios del siglo XX que surge la disciplina del curriculum originada como consecuencia de los cambios en la sociedad y del establecimiento de un nuevo sistema educativo el cual requeriría analizar los problemas de la enseñanza desde una óptica institucional (Diaz Barriga, 2009), ya que fue necesario cambiar de una educación personal a una educación social en la cual, no únicamente se tenía la necesidad de socializar el conocimiento, si no también aplicar dicho conocimiento a la vida cotidiana para poder ingresar a la nueva era del capitalismo, la cual exigía individuos formados y personal capacitado para poder laborar en la industrias y empresas que comenzaban su desarrollo.

También surgen dos vertientes relacionadas a la formación: la primera encaminada a los procesos educativos y el desarrollo de cada individuo contando con los aportes filosóficos precedidos por John Dewey(1859-1952) Filósofo estadounidense el cual vive los cambios científicos y tecnológicos así como las modificaciones que estas trajeron a la vida cotidiana concibe a la educación como la práctica social que potencialmente ayudaría al cambio de la organización social establece principios

centrados en los procesos de socialización y reproducción de la cultura. Sus ideas tienen relevancia para la capacitación en el sentido de que el objetivo central del aprendizaje se propicia de una mejor forma al realizarse en interacción con el contexto, De acuerdo a su criterio las probabilidades de éxito de cualquier instrucción, serian nulas, separando el saber y el hacer.

La esencia de una instrucción motivada consistía en conservar constantemente en el espíritu la relación entre los fines y los medios (Brubacher, 1956).

Es decir el individuo sea niño o adulto debe interactuar en el ambiente en el cual se va a desarrollar, en este caso el trabajador deberá aprender en el mismo lugar de trabajo en el cual va a desempeñar las actividades correspondientes a la formación adquirida, el individuo o sujeto debe aprender haciendo.

Lo escrito, hace referencia a las cuestiones del individuo y la forma idónea, según Dewey en (Brubacher, 1956) de propiciar un mejor y útil aprendizaje, pero es importante también tratar el tema de la institución y los contenidos que deberán facilitar al individuo dentro de la misma. Desarrolló una filosofía entre la teoría y la práctica y como ambas deberían ser una unidad.

La segunda enfocada en la importancia de establecer contenidos fundamentados y seleccionar temas específicos, siendo esta una propuesta de Franklin Bobbit en 1918 quien Estableció sus aportaciones dentro de una corriente funcionalista, el curriculum tenía que ser una descripción de objetivos a lograr por medio de procedimientos específicos.

Franklin Bobbit en su obra durante 1918, plantea la cuestión de la eficiencia, ya que siendo él un profesor de administración, no se centra demasiado en las cuestiones del individuo y en cómo este construye el conocimiento, si no en que conocimiento va a

construir, bajo qué circunstancias y que calidad es la que se requiere. Se basa en la idea de la racionalidad técnica y su objetivo fundamental es el diseño de un currículum racional. Se trata de un diseño que permita controlar el proceso de modo de asegurar la eficiencia del proceso educativo. (Edwards Risopatron, 1991).

Busca trasladar conceptos y aportaciones de la ingeniería científica, aplicadas y enfocadas en las industrias, a la teoría del currículum para lograr un perfeccionamiento y eficiencia en la formación de cada individuo.

Desde el anterior recorrido de la modernización a nivel global, se puede identificar que la formación del hombre no solo se propicia desde una institución llamada escuela, sino también de acuerdo a las necesidades de cada sociedad, esta puede determinar el para qué de la formación para posteriormente estipular el lugar físico en el cual se facilitara el conocimiento.

Como fue el caso de las sociedades industrializadas y capitalizadas considerando que en la búsqueda del perfil adecuado, se orientaron las actividades educativas hacia la enseñanza politécnica, impartida en escuelas de fábrica o en escuelas de oficina, es decir, la fábrica y la oficina se adentraron a los esquemas de un sistema educativo para poder cumplir con las exigencias de la producción solicitada (Salonia, 1991), se dejó de analizar el campo laboral desde una perspectiva educativa y formativa, para poder cumplir con las demandas socialmente útil

### **1.1.1. Capacitación en México**

Los inicios de la capacitación en México, de manera informal, se puede identificar en el contexto de los aztecas teniendo en cuenta que la educación o la formación para el trabajo de los individuos comenzaba en los templos llamados el Tepochcalli y el Calmecac conocidos como centros de adiestramiento de los jóvenes de las artes

militares, la religión y las disciplinas u oficios tales como constructores, teñidores, orfebres, escribanos, notarios.

Al transmitirse el conocimiento de manera directa, específicamente oficios, enseñaban todo lo necesario para desempeñar dicha labor a quienes lo requirieran por lo general se trataba de una transmisión de conocimiento de padres a hijos.

Durante la colonia fue desarrollado un sistema de aprendices, quienes bajo la guía de un maestro tenían la oportunidad de aprender un oficio recibiendo como paga de este únicamente alojamiento y comida, para posteriormente, ya que el aprendiz adquiriera los conocimientos suficientes y necesarios poder recibir una paga por su trabajo.

El periodo de modernización o transformación en México se visualiza desde la aparición de un sistema capitalista, es decir desde el Porfiriato que marca el inicio de la modernización y el capitalismo en México, mismos que darían pauta en periodos posteriores a la búsqueda de una libertad social con la creación de la Secretaria de Educación Pública en 1921 ya que se tenía la idea de que la educación era el medio idóneo para lograr el avance y la modernización para así lograr no solo la implantación de industrias en el país si no también que dicha implantación fuera exitosa.

Al existir en México industrias fue necesario formar obreros y mano de obra calificada para laborar en dichas industrias y durante el periodo de 1930 a 1940 se creó el Instituto Politécnico Nacional escuela principalmente fundada para los hijos de los trabajadores, con el objetivo de formar técnicos e impulsar en el país las investigaciones con respecto a cuestiones de suelo, clima entre otros.

A partir de 1940 fue de vital importancia incrementar la productividad en todos los sectores aprovechando al máximo no solo recursos materiales si no también los humanos. El sistema de capacitación laboral en México se instituyó a mediados de la

década de los cuarenta, con el objetivo de acompañar los procesos industrializados que se vivía en esos años. (Micheli & Artega, 1994)

En 1962 es tomada en cuenta la teoría del capital humano expuesta por Gary Stanley Becker, para la formación de los individuos misma que plantea que la educación y la formación resulta ser una inversión, para una mejor producción. Así mismo realizó aportaciones sobre la diferencia entre entrenamiento general, el cual era ejecutado cargo del mismo trabajador y entrenamiento específico que es proporcionado por la empresa para la cual labora el individuo.

Durante el periodo de 1970 comienza a ser innecesario para la sociedad industrial y las empresas el modelo de Taylor, anteriormente expuesto, implementándose un modelo de flexibilidad, dejando de lado la estructura rígida de la capacitación y la formación de personal, así se tiene, según (Micheli & Artega, 1994), que la flexibilidad aplicada al ámbito de la capacitación y el desarrollo humano se centró en los aspectos del modelo de flexibilidad que considera cuatro aspectos a ser flexibles, la tecnológica, la laboral misma que se divide en numérica, funcional, salarial y contractual; flexibilidad organizacional y la correspondiente al sistema de las relaciones industriales.

A partir del nuevo modelo de flexibilidad se aprueban modificaciones para la capacitación y el adiestramiento en las fracciones XIII y XXXI del apartado A del artículo 123 de la Constitución Mexicana , creándose el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, sistema que se consolida en 1978, el cual tiene las función de coordinar la capacitación de los recursos humanos entre los que se encuentran trabajadores, empleados y obreros, el adiestramiento o preparación de los trabajadores para su inserción al campo laboral era impartido por personal interno o externo a la empresa, es decir personas o instituciones contratadas para llevar a cabo el proceso de formación del personal, dicho sistema opero y se encontró estructurado a partir de los cuatro niveles que se detallan en la tabla 1.

**Tabla 1 Niveles Del Sistema Nacional De Capacitación y Adiestramiento**

NIVEL	FUNCION
Comisiones Mixtas De Capacitación Y Adiestramiento	Ayudar a conformar planes y programas de entrenamiento dentro de la industria
Comites Nacionales De Capacitación Y Adiestramiento Por Rama Industrial O Actividad Económica	Asesoramiento a las unidades de capacitación de las diversas empresas por rama industrial o nivel nacional
Consejos Consultivos Estatales De Capacitación Y Adiestramiento	Asesoramiento de las unidades de capacitación, a nivel regional
Unidad Coordinadora De Empleo, Capacitación Y El Adiestramiento De Los Trabajadores (Uceca)	Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores

**(Fuente:** (Micheli & Artega, 1994))

Desde una perspectiva multidisciplinaria (Tecnología-sociología), el enfoque que pretendía explicar la crisis sucedida a mediados de los años setenta fue centrado en el agotamiento del modelo Taylorista.Fordista, mismo que en las décadas anteriores impulso el crecimiento capitalistas industrializadas y las que se encontraban en vías de industrialización.

La modificación a la ley promueve los Sistemas de capacitación, para la búsqueda del desarrollo de habilidades en el trabajador y con estas habilidades poder desarrollar su actividad laboral de forma idóneos de acuerdo a la estipulada por las empresas, industria o institución para la cual laboren. Con eso el patrón tenía la obligación de proporcionar información a sus trabajadores sobre la aplicación de las tecnologías implementadas, prepararlos para la ocupación de un puesto y prevenir riesgos del trabajo.

Es así como el estado delega la prestación del servicio de capacitación a la propia empresa ya que esta sería, a partir de aquel momento, la responsable de cubrir al 100% las necesidades de los trabajadores en cuestiones de capacitación y adiestramiento para el trabajo, siendo el gobierno o una institución del gobierno únicamente la coordinadora de dicho servicio.

Durante 1978 y a partir de los niveles anteriores se despertó el interés por la educación pero desde una perspectiva productiva creándose el Sistema de capacitación permanente para los trabajadores de la secretaría del trabajo (SICAP). Sin embargo a pesar de la organización del Sistema este posee una baja capacidad para promover los procesos de capacitación a todos los trabajadores, ya que las propuestas elaboradas no tenían una continuidad y por lo tanto no se evaluaban los resultados de la implementación de los planes y programas propuestos, no fue hasta 1991 que se creó otro Programa para la capacitación que los procesos de adiestramiento evolucionaron y tomaron otro rumbo, siendo así se creó el Programa Nacional de Capacitación y Productividad (PNCP) en el cual la capacitación es definida como:

Un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permiten al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición.

En este sentido, se concibe a la capacitación no solo como un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y participación en el desarrollo integral del país. (*Id*)

Lo anterior hace énfasis en la implementación de tecnologías y el mantenimiento de la modernización insertada en el país, ya implementación en el país el modelo de flexibilización, ya que lo demandante era el énfasis en los recursos humanos, la

capacitación permanente, el fortalecimiento de las relaciones laborales; los objetivos de la capacitación en este periodo pudieron lograrse de forma más exitosa.

Y el hecho de que dichos objetivos pudieran lograrse de forma exitosa fue gracias a un acuerdo nacional estipulado durante 1992 denominado Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productivita y la calidad ANEPC, el cual tenía la pretensión de solucionar los problemas del desarrollo de lo laboral dentro del nuevo modelo industrial.

La productividad y la calidad son atribuibles a un conjunto de factores entre lo que destacan la participación de la mano de obra, la sustitución de maquinaria, la introducción de nuevas tecnologías en los diversos ámbitos de funcionamiento de las empresa y se plantea la necesidad de un reparto equitativo entre las partes de los resultados de la elevación de la productividad a través de mecanismos transparentes que reflejen el esfuerzo conjunto para lograrse el mejoramiento sostenido de los niveles globales de productividad y de calidad. (*Ibid, p.83*)

De acuerdo a lo anterior se tiene que el ANEPC tiene el compromiso de promover las superación del trabajador en su ámbito laboral, es decir hacerlo sentir en un ambiente laboral digno y sano, seguridad en el empleo, cumplir sus expectativas, hacerlo sentir participe de las decisiones de la empresa. Por lo anterior fue necesario apelar a crear compromisos en los centros de trabajo que implementaran procesos de capacitación permanente con el objetivo de cumplir con las necesidades, requerimientos y los cambios tecnológicos, crear programas de inducción al puesto.

Al día de hoy la Capacitación de recursos humanos para toda institución, empresa o industria implantada en México, se encuentra regulada por la Dirección general de capacitación, perteneciente a la subsecretaria de inclusión laboral que corresponde a un área de atención de la Secretaria del trabajo y previsión social. En la cual hasta el momento sigue exigiendo que las organizaciones cuenten dentro de sí mismas con

comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, el 30 de diciembre del año 2004 fue creado el acuerdo en materia de capacitación y adiestramiento la cual estipula los acuerdos y los formatos correspondientes que deberá presentar cada institución para el registro de planes y programas de capacitación así como el registro de instructores tanto internos como externos.

Actualmente la capacitación de recursos humanos para realizar actividades dentro de una institución y que estas a su vez sean redituables para el mismo trabajador, resulta una labor que debe estar perfectamente bien diseñada para lograr los objetivos de la institución a nivel general ya que del desempeño de los trabajadores dependerá el éxito o el fracaso de la misma.

#### **1.1.1.2 Ubicación de la capacitación de recursos Humanos en México dentro de un marco jurídico actual**

En una empresa o institución la capacitación para los recursos humanos resulta ser una acción de carácter obligatoria regulada por la secretaría del trabajo y previsión social y con un marco jurídico plasmado en la constitución política de los estados unidos mexicanos título sexto del trabajo y de la previsión social. Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para él trabaja conforme a la ley.

Dentro de esta ley en la fracción XIII se especifica lo siguiente:

“Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a las cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.

Es importante tener una planeación y una programación para la capacitación, tomando en cuenta para el diseño, leyes establecidas por el estado en este caso la ley federal del trabajo establece:

En el título cuarto correspondiente a los derechos y las obligaciones de los patrones capítulo I obligaciones de los patrones fracción XV: Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título referente a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

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

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

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

Los artículos anteriores son los principales estatutos que rigen a la capacitación en cualquier empresa debido a que en el primero se hace obligatoria la capacitación en cualquier institución con la finalidad de que el trabajador desempeñe de forma adecuada su labor, y el segundo establece los objetivos generales de la capacitación para cualquier institución sea cual sea la responsabilidad que tenga que cubrir el trabajador.

De acuerdo con el artículo 153-I de la ley federal del trabajo, en cada empresa deberán constituirse comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por un número igual de representantes de los trabajadores y del patrón. Estas comisiones constituyen la base del sistema nacional de capacitación y adiestramiento, y su adecuado funcionamiento permitirá asegurar la aplicación de las acciones de capacitación que se efectúen en cada empresa del país.

Asimismo, representan el medio de comunicación que permitirá a los trabajadores emitir opiniones, efectuar propuestas, expresas inquietudes con relación a los métodos y procedimientos utilizados para realizar las acciones de capacitación y adiestramiento implantados en el medio laboral.

#### **1.1.1.3. Regulación de la capacitación ante la Secretaría del Trabajo y previsión social**

En México la instancia que se encarga de regular y marcar los lineamientos y estatus necesarios para que todas las empresas, públicas o privadas, proporcionen capacitación al personal tanto de nuevo ingreso como activo, Entendiendo por personal activo a todos los trabajadores que ya se encuentran laborando dentro de la empresa o institución, realizando las actividades para las cuales fueron contratados y capacitados es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) la cual cuenta con distintas áreas de atención mismas que a su vez presentan diferentes coordinaciones, direcciones y unidades que se encargan de atender todos los casos relacionados a las cuestiones laborales. En el caso específico de la capacitación esta se encuentra dentro de la subsecretaría de inclusión laboral y a su vez es regulada por la dirección general de capacitación.

La Ley Federal del Trabajo y sus reformas que entraron en vigor el 01 de diciembre de 2012, impactó de forma directa a las obligaciones legales en materia de capacitación que tienen que observar las empresas del sector formal de la economía del país.

Para ello, la Dirección General de Capacitación emitió el “Acuerdo por el que se dan a conocer los criterios administrativos, requisitos y formatos para realizar los trámites y solicitar los servicios en materia de capacitación, adiestramiento y productividad de los trabajadores”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14-06-2013.

En dicho Acuerdo normativo se establece que para los patrones cuyas relaciones de trabajo se rigen por las disposiciones del Artículo 123, Apartado “A” de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y con el propósito de dar cumplimiento a las obligaciones en materia de capacitación, adiestramiento y productividad, deberán realizar los siguientes trámites:

- I. Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad para empresas que tengan más de 50 trabajadores, (registros internos de la empresa);
- II. Elaboración del Plan y Programas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, (registros internos de la empresa);
- III. Expedición de Constancias de Competencias o de Habilidades Laborales, formato DC-3 (registros internos de la empresa);
- IV. Presentación de Lista de Constancias de Competencias o de Habilidades Laborales, formato DC-4 (registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de forma impresa o por internet, según corresponda).

Por otro lado, las personas morales y físicas con actividad empresarial tales como instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación y los instructores independientes que impartan servicios de capacitación y adiestramiento a las empresas, deberán realizar, según corresponda, los trámites siguientes:

- I. Registro inicial, formato DC-5 (registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social); y en su momento
- II. Modificación de cursos o programas y/o modificación de plantilla docente, formato DC-5 (registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social).

La Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad es el grupo de trabajo responsable de vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento, así como las acciones tendientes a incrementar la productividad dentro de las empresas.

Conforme a lo establecido en el Artículo 153–E de la LFT, las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad serán las encargadas de:

I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento.

II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual.

III. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153–K y 153–Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios.

IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad.

V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad.

En adición a ello y con fundamento en el Artículo 7 fracciones VI y VII del Acuerdo por el que se dan a conocer los criterios administrativos, requisitos y formatos para realizar los trámites y solicitar los servicios en materia de capacitación, adiestramiento y productividad de los trabajadores, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de junio de 2013, tienen por función:

- Autenticar las constancias de competencias o habilidades laborales expedidas a los trabajadores que aprueben los cursos de capacitación y adiestramiento;

en su caso, cuando acrediten el examen de suficiencia aplicado por la entidad instructor.

- Emitir opinión sobre la permanencia de los trabajadores contratados bajo las modalidades de capacitación inicial y periodo de prueba.

La fracción XXXI del apartado “A” del Artículo 123 Constitucional, establece que la aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero que es de competencia exclusiva de las autoridades federales, entre otras, las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo. En ese sentido, la Dirección General de Capacitación, Adiestramiento y Productividad Laboral (DGCAPL) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, es la Unidad Administrativa encargada, entre otros aspectos, de diseñar y establecer los criterios generales, requisitos y procedimientos que deben observar los patrones para acreditar el cumplimiento de las obligaciones que señala la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación, adiestramiento y productividad. Asimismo, de la interpretación y aplicación de las disposiciones establecidas en el Acuerdo por el que se dan a conocer los criterios administrativos, requisitos y formatos para realizar los trámites y solicitar los servicios en materia de capacitación, adiestramiento y productividad de los trabajadores, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de junio de 2013. Por su parte, la Dirección General de Inspección Federal del Trabajo de la propia Secretaría del Trabajo y Previsión Social, es la Unidad Administrativa encargada, entre otros aspectos, de vigilar el cumplimiento de las normas de trabajo contenidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en los tratados o acuerdos internacionales celebrados conforme a la misma, en la Ley Federal del Trabajo y sus reglamentos, normas oficiales mexicanas, instructivos, convenios, acuerdos y contratos de trabajo, así como en todas aquellas disposiciones dictadas por la Secretaría en ejercicio de sus facultades, y solicitar por escrito, directa o indirectamente, a los patrones, trabajadores e integrantes de las comisiones a que

se refiere la Ley Federal del Trabajo, se le envíe la información y documentación necesaria para vigilar dicho cumplimiento.

De acuerdo a lo establecido en el Artículo 153-H del Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo vigente, los planes y programas de capacitación se elaborarán mediante el formato DC-2 “Elaboración del plan y programas de capacitación, adiestramiento y productividad” (formato pdf.), dentro de los sesenta días hábiles siguientes al inicio de operaciones en el centro de trabajo.

Todas las empresas deben elaborar y conservar los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad de acuerdo a lo señalado en los artículos 153-F Bis, 153-H, 153-B segundo párrafo y 153-S de la Ley Federal del Trabajo.

Los planes deben considerar los requisitos señalados en el Artículo 10 del Acuerdo Normativo publicado en el DOF el 14-06-2013, mismos que se señalan a continuación:

I. Tomar en cuenta las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa;

II. Precisar el número de etapas durante las cuales se impartirán;

III. Indicar si se trata de planes y programas de capacitación y adiestramiento específicos para una empresa; comunes para varias empresas o bien si se encuentran adheridos a un sistema general de capacitación y adiestramiento por rama o actividad; y, en su caso, los establecimientos en los que se aplica;

IV. Establecer periodos no mayores de dos años;

V. Considerar la impartición de la capacitación o adiestramiento por conducto de personal de la propia empresa, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados;

VI. Basar en normas técnicas de competencia laboral o su equivalente si las hubiera para los puestos de trabajo de que se trate;

VII. Considerar las acciones a realizar con respecto a los temas de productividad mencionados en el Artículo 7 fracciones del II al V del presente Acuerdo;

VIII. Incluir, en su caso, los cursos de capacitación que impartan: a. Las empresas de las que hayan adquirido un bien o servicio de cualquier naturaleza; y b. Los extranjeros a trabajadores mexicanos en territorio nacional, o bien cuando los trabajadores reciban capacitación en el extranjero.

Las empresas deben conservar en sus registros internos, lo siguiente:

I. La elaboración del plan y programas de capacitación, adiestramiento y productividad conforme al formato DC-2.

II. El nombre, objetivos y contenidos de los programas de capacitación, los puestos y niveles a los que están dirigidos y el proceso de selección para capacitar un mismo puesto y categoría.

III. Las acciones a realizar sobre productividad señaladas en el Artículo 7 fracciones del II al V del Acuerdo Normativo publicado en el DOF el 14-06-2013.

Lo anterior deberá de mostrarse a la autoridad laboral cuando lo solicite en sus facultades de Inspección.

#### **1.1.1.3.1. Política De Capacitación**

La Política de Capacitación se sustenta en el Eje Rector del *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012* y en el *Objetivo 4 del Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2007-2012*, que busca promover condiciones en el mercado laboral que incentiven la eficiente articulación entre la oferta y la demanda, así como la creación de empleos de calidad en el sector formal.

#### **1.1.1.3.1. Objetivo General De La Política De Capacitación**

El objetivo general establecido para la Política De Capacitación se encuentra establecido en el hecho y acción de Dirigir, coordinar y ejecutar una política pública que promueva el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades laborales de los trabajadores, conforme a las necesidades del sector productivo, en un marco de trabajo digno.

#### **1.1.1.3.2. Estrategias De La Política De Capacitación**

Al establecerse una Política De Capacitación esta a su vez cuenta con estrategias que permitirán el cumplimiento de la política, considerando estas estrategias como objetivos, ya que la finalidad de la política es lograr personal mejor capacitado que cuente con los conocimientos requeridos para realizar sus labores del día de día. Dichas estrategias son concebidas ante la STPS de acuerdo a lo siguiente:

- Impulsar el desarrollo de capacidades laborales que eleven la productividad de los trabajadores, en beneficio de su calidad de vida laboral.
- Orientar las acciones de capacitación hacia las competencias laborales que demanda el sector laboral.

- Facilitar el cumplimiento de la obligatoriedad de las empresas en esta materia.
- Dar mayor difusión a las acciones de capacitación de los sectores público, social y privado.
- Apoyar en la definición de instrumentos de medición estadística de la capacitación.

Lo anterior permite identificar como la STPS, pretende aplicar dicha política con el objetivo de lograr el desarrollo no solo de las empresas, sino también del personal que labora en ellas, para las necesidades de clientes tanto internos como externos de cada empresa.

CLIENTES INTERNOS: son todos aquellos individuos que laboran o prestan sus servicios a la empresa o institución, reciben el nombre de clientes internos ya que la empresa también proporciona a ellos servicios o productos que deberían satisfacer sus necesidades uno de esos servicios resulta ser la capacitación.

CLIENTE EXTERNO: el grupo de personas hacia el cual está dirigido el servicio o producto que la empresa ofrece, Aplicando lo anterior hacia la presente investigación será necesario cubrir las necesidades en cuestión de capacitación que requiere un cliente interno para poder satisfacer las necesidades de un cliente externo.

A su vez la STPS proporciona cursos en línea los cuales pueden apoyar al mejor desempeño y de los trabajadores así como una guía de capacitación que proporciona algunas herramientas técnico-metodológicas para la elaboración de programas de capacitación.

El aumento del número de años de escolaridad de la población, obligatoriedad de la educación media superior implementación de un sistema nacional de estándares de competencia laboral y de currículos basados en competencia. México es uno de los países latinoamericanos que ha creado las bases y cimientos que permitan el desarrollo y aprendizaje de los individuos a los largo de la vida, no únicamente pensando en una educación básica. Hoy México como país latinoamericano se

encuentra en la construcción de un modelo de educación que permita a sus individuos contar con una formación permanente, que permita el desarrollo de sus habilidades y competencias específicas. Y no solo el desarrollo si no también que están, aun durante el proceso de desarrollo, aumenten la fuerza productiva laboral mexicana y la competitividad de su economía.

De acuerdo al documento Construyendo un Sistema de aprendizaje a lo largo de la vida en México, por el banco interamericano de desarrollo (Consuelo, Tzitzí, & Christina, 2014). La economía de México ocupa el lugar número 14 a nivel global y produce el 60% de todas las exportaciones de América Latina. Y considera que las iniciativas en materia de educación a lo largo de la vida permitirán mantener e incluso aumentar el desarrollo del país en términos de educación. Sin embargo es importante también tomar en cuenta la competitividad del país en términos de la productividad de los trabajadores hoy es muy baja, considerando que de acuerdo a cifras plateadas por el documento anterior(Ibid) hoy México ocupa el puesto 53 entre 144 países según el índice de competitividad del Foro Económico Mundial. Esto indica quizás que las demandas del sector productivo y las mismas del sector laboral no se ajustan a las habilidades de los trabajadores, es decir no contamos con el personal debidamente capacitado para cubrir las vacantes existentes, o bien la capacitación que reciben los trabajadores, para el trabajo y en el trabajo no le permiten explotar las habilidades que se ajusten a las demandas globales en términos de economía del país.

## **CAPITULO II.**

### **CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

#### **2.1. ¿Qué es la capacitación?**

Previo a desarrollar de forma conceptual el término capacitación es importante diferenciar dos términos que podrían en algún momento desviar el sentido real del proceso de capacitación, se trata de la formación y la profesionalización.

Entendiendo la primera, desde una arista pedagógica, como un proceso de desarrollo que el ser humano realiza a partir del inicio de su vida que comienza en una formación académica determinada. Desde un aspecto filosófico el término forma hace referencia a que algo sea lo que es. Siendo entonces un proceso de formación aquel que permite que un ser humano de desarrolle en una sociedad en general, hoy en día es posible hablar de formación escolar, la cual alude al hecho de que el individuo adquiera conocimientos y habilidades dentro de un contexto educativo se forma su pensamiento, sus ideas a partir de la implementación de planes y programas. La formación de los seres humanos siempre ira acompañada

Pudiera llegar a suceder que se hable de formación para el trabajo, en la cual su objetivo final es formar a un individuo para su desenvolvimiento en un ámbito laboral cualquiera que este sea, se trata de proporcionar herramientas que le permitan ser competente hablando quizás de un curso de Excel el cual le permita desempeñar actividades de métricas en cualquier ámbito laboral.

La diferencia entre formación y capacitación es entonces que la primera se desarrolla bajo un contexto social el ser humano se está formando para la vida y su convivencia con la sociedad, mientras que un proceso de capacitación desarrolla habilidades específicas para que el individuo aplique en un contexto específico para situaciones concretas, bajo diversos escenarios, sin embargo el desarrollo y la aplicación de lo

aprendido durante el proceso de capacitación se verá reflejado en un ámbito específico.

El siguiente concepto es profesionalización el cual sugiere el hecho de brindar, a un individuo ya formado en determinada profesión u oficio, herramientas que le permitan desarrollar y mejorar sus habilidades ya adquiridas. Por ejemplo hoy en día es muy común escuchar y leer a cerca de la profesionalización docente. Esto quiere decir que un docente previamente formado con las bases de la docencia y la educación en general potencializará sus capacidades de tal forma que el reflejo de sus actividades en el ámbito educativo cumplan con las exigencias de la sociedad actual.

A partir de la década de los 90' que exige del docente una formación basada en competencias para desarrollar competencias en los estudiantes desde su incursión a la escuela básica, hasta la continuación en los niveles profesionales, de licenciatura y posteriormente de posgrado.

Esto es la profesionalización, el hecho de que un profesional o un experto en cualquier ámbito adquiera nuevas habilidades y competencias que le permitan estar alienado a los requerimientos sociales, políticos y educativos de la época en la cual se desarrolla, sin dejar de considerar el campo en el que se desarrollan. Un profesional de la educación puede adquirir una profesionalización industrial siempre y cuando el ámbito en el cual se desarrolle y aporte conocimientos sea el de la industria.

Entrando al tema de la capacitación y considerando que el fin del presente documento es el planteamiento del desarrollo de un proceso de capacitación específico para un ámbito específico. Como se planteó en los capítulos anteriores la capacitación puede ser definida como el proceso mediante el cual un individuo recibe, asimila y ejecuta conocimientos para llevar a cabo una tarea o conjunto de procesos específicos. Considerada también como la acción encargada de proporcionar, desarrollar o perfeccionar las aptitudes de una persona con la finalidad de que se desempeñe de

forma óptima en un puesto específico de trabajo, la acción de capacitar de acuerdo a Reza Jesus (Reza, 2005) se encuentra relacionada con el área cognoscitiva del ser humano. De igual forma considera al igual que otros autores que la capacitación puede ser subdividida como Capacitación para el trabajo y en el trabajo. Considerando la primera como los conocimientos que proporciona el sistema educativo formal fuera del ámbito laboral. La existencia en México de la enseñanza técnica y de la capacitación-formación profesional permite al individuo continuar con su proceso de formación profesional o educación al mismo tiempo que proporciona alguna capacitación para que cuente con la oportunidad de incorporarse de forma directa al campo laboral. En México este proceso se puede identificar en la educación media superior.

La Secretaría del trabajo y la SEP cuentan con políticas de educación y capacitación en la enseñanza técnica para lograr una formación integral de los recursos humanos del país. La capacitación y los efectos de esta resultan de igual importancia tanto en el sector privado como en el público para el incremento de la productividad.

La capacitación en el trabajo es considerada como el conjunto de acciones encaminadas a desarrollar las habilidades del trabajador para el mejor desempeño de sus funciones en un puesto de trabajo ya establecido.

En la actualidad este proceso conlleva un conjunto de diversas habilidades y competencias específicas que se requieren desarrollar en cada uno de los individuos, es decir, hoy en día no es suficiente si el trabajador tiene el conocimiento para realizar determinada actividad, ya que dichas actividades en su mayoría para ser ejecutadas de forma correcta requieren de una serie de actitudes y aptitudes específicas.

Para la STPS en el documento Guía De Capacitación, Elaboración de programas de capacitación indica que la capacitación resulta ser una acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que

conforman una ocupación a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines.

Comprendiendo el proceso de capacitación, dentro de los procesos administrativos de una empresa, De acuerdo a Reyes en Administración de personal, conceptualiza a la capacitación como la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo (Reyes Ponce, 1987)

Los conceptos proporcionados anteriormente para la capacitación de recursos humanos en una organización resultan ser un proceso en el que interviene el entrenamiento, el adiestramiento, comprensión, ejecución y el perfeccionamiento para lograr una mayor y mejor productividad en la organización.

El proceso de capacitación es visto como un ciclo el cual comienza con el entrenamiento para posteriormente adiestrar al individuo y guiarlo a una comprensión de los aprendizajes adquiridos, permitir que realizase ejecuciones tanto de los conocimientos, habilidades, mismas que deberán ser perfeccionadas. Será entonces cuando el individuo se encuentre preparado para desempeñar las actividades que la empresa haya designado.

La capacitación tiene fines más allá de alcanzar objetivos a corto plazo, ya que sus beneficios pueden prolongarse durante toda la vida laboral del individuo y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. No obstante es importante considerar la diferencia entre capacitación y desarrollo. La capacitación tiene la característica específica de explotar el conocimiento de los colaboradores. Considerando y tomando en cuenta las demandas de este siglo XXI.

El desarrollo de los colaboradores va más allá del aprendizaje técnico que pudiera llegar a obtener en una capacitación en cuanto a la operación de sistemas, el desarrollo habla de habilidades y competencias específicas que requiere determinada persona para cubrir un puesto.

Por ejemplo, el colaborador de una empresa podrá acudir a cursos de capacitación referentes a liderazgo sin embargo el acudir a los cursos de capacitación es una parte del proceso de desarrollo de las personas. Ya que el desarrollo del liderazgo lo va adquiriendo si se encuentra en el contexto actuando de forma activa en el, aplicando las técnicas que mejor se ajusten a su forma ser, actuar y pensar.

Toda empresa u organización posee objetivos generales y específicos para cada área de trabajo o bien metas que deben cumplirse en determinado momento, es por eso que capacitar al personal resulta ser la parte medular para el cumplimiento tanto de objetivos como de metas, ya que el buen o el mal desempeño de cada trabajador será el reflejo de la capacitación proporcionada, y por consiguiente el mal desempeño impactara en los resultados de la empresa.

Uno de los puntos más importantes de la capacitación dentro de las empresas es la búsqueda de una mayor productividad en todos los aspectos y áreas de la misma, sobre todo en la del personal. Dicho lo anterior, no se pueden exigir resultados o metas sin antes haber impartido y proporcionado herramientas y capacitación acorde a las necesidades del puesto que debe cubrir el personal.

Considerando que hoy en día en un mundo globalizado en el cual las empresas e incluso las industrias presentan cada vez más competencia, ya sea en servicios, productos etc. Estas necesitan generar planes de acción para poder mantenerse activas, estos planes de acción son determinados de acuerdo a las necesidades que demande la sociedad, por tal motivo la capacitación del personal deberá ser constante en cuanto a la actualización y los cambios que surjan en este caso de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Una vez que los empleados han sido seleccionados por la empresa, es posible que aun necesiten fortalecer otras competencias, para desempeñarse eficientemente en su puesto o en las actividades que tienen a su cargo.

Si en un futuro la organización desea promover a esos empleados a otros puestos con mayores responsabilidades, las acciones de capacitación y formación resultan imprescindibles ya que son parte del desarrollo de los empleados y por ende de la empresa.

Clasificar la capacitación es importante ya que no es posible de una proceso de aprendizaje general, tomando en cuanto los escrito anteriormente. Se debe considerar el objetivo general del programa de capacitación a desarrollar y diferenciar entre capacitación y / o desarrollo del personal.

El primero hace referencia al proceso de enseñar a empleados de menor jerarquía como desempeñar sus funciones técnicas, procesos operativos en general. Por otro lado desarrollo se refiere a la enseñanza a nivel gerencial y de profesionistas de mayores habilidades tales como liderazgo, negociación, análisis de información, toma de decisiones, trabajo en equipo, entre otros.

Capacitación de inducción: Se proporciona al trabajador de nuevo ingreso a la empresa. Su objetivo es ambientarlo en su nuevo entorno laboral; o bien en nuevas funciones provocadas por cambio de área o de puesto de trabajo. Mostrarle la esencia de la organización, valores, normas y procedimientos.

Capacitación de actualización: Consiste en proporcionar a los trabajadores los conocimientos novedosos, relativos a los avances tecnológicos, cambios estructurales o de procedimiento y desarrollo de nuevas teorías que faciliten el desempeño de sus funciones laborales

Capacitación de reconversión o readaptación: Cuando en una organización, un puesto o puestos de trabajo han cumplido con su ciclo de utilidad, siendo necesario capacitar a los trabajadores en su nuevo conjunto de funciones.

Capacitación destinada a la promoción: Cuando se presenta una vacante o puesto superior de nueva creación y los candidatos a ocuparlo son capacitados para concursar por éste para desempeñarlo con efectividad.

Capacitación para el desarrollo: Proporcionar al individuo la información y conocimientos que le permitan comprender y ajustarse a su entorno socio-laboral

Capacitación de pre-ingreso se realiza con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desarrollo de su puesto.

Formación: es proporcionar a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento

Lo anterior descrito hace referencia a todas y cada una de las modalidades de la capacitación, mismas que se pueden presentar en cualquier momento que la empresa o institución lo considere necesario o bien que el individuo lo requiera.

Para Gary Dessler (H, 2015). En Administración De Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. La capacitación, hoy en día no solo se enfoca en la enseñanza de competencias técnicas. Señala que la capacitación en la actualidad, también significa superar las deficiencias que de la educación de cada individuo resulten.

Si tomamos en consideración que el fin de la educación es que el individuo pueda desenvolverse de forma productiva y efectiva en la sociedad y entorno al que pertenece, entonces si estemos hablando de una educación deficiente ya que en la actualidad en ningún nivel escolar existe un programa educativo enfocado a un proceso de capacitación o educación para el trabajo.

Existen programas e instituciones aisladas las cuales proveen al individuo conocimientos que permitan desarrollar sus habilidades y competencias en diversos ámbitos.

La misma STPS Cuenta con un programa de capacitación a distancia llamado PROCADIST (Programa De Capacitación a Distancia) el cual brinda, mediante una inscripción previa, cursos en ambientes e-learning en los siguientes ámbitos:

- Alineación a Estándares de Competencia
- Nuevas Tecnologías
- Productividad Laboral
- Seguridad y Salud En el trabajo
- Formación empresarial.

El ideal sería que dicha información fuera parte de los programas de estudio de cada rama. O bien que las empresas de forma obligatoria brindarán dicha información a sus empleados y así generar una mayor competencia entre ellos.

Hoy las organizaciones se han percatado que la inversión en el desarrollo del personal resulta ser bien remunerada, ya que no se trata de la información teórica que recibe el trabajador, se trata del como ejecuta, administra y aplica dicha información en su día a día. Dicho de otra forma quien demuestre que cuenta con las habilidades y competencias requeridas para el puesto deseado lo obtendrá.

## **2.2. Proceso de la capacitación de Recursos Humanos**

Como ya se había mencionado anteriormente dentro de una descripción de conceptos, podemos definir desde nuestra perspectiva que la capacitación es un proceso el cual conlleva una Evaluación, Planeación, organización, dirección y un control. A continuación se identifican los componentes de cada rubro.

## EVALUACION:

Es el primer paso que permitirá identificar las necesidades de los empleados y la organización con el fin de llegar al objetivo de su labor. Determinado los objetivos se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje

## PLANEACION:

Comprende el diseño y la elaboración de los programas, y en donde se definen los objetivos generales y particulares de la capacitación. Es en este punto en donde el diseñador de dicho proceso se preguntara, el ¿Cómo?, ¿Por qué? Y ¿para qué? De la capacitación, de igual forma considera los siguientes aspectos.

- ✓ Objetivo de la capacitación
- ✓ Investigación del tipo de capacitación
- ✓ Toma de decisión del curso a impartir
- ✓ Elaboración del programa de capacitación
- ✓ Procedimiento del programa de capacitación
- ✓ Presupuesto del programa de capacitación

## ORGANIZACIÓN

En esta etapa del proceso se integra el programa seleccionado se contrata al personal que impartirá la capacitación o los instructores que se encargaran de desarrollar el programa

El registro hace referencia al proceso tanto interno como externo que debe realizar la empresa, Mnsey&Company

- ✓ Función del programa de capacitación
- ✓ Registro del programa de capacitación
- ✓ Tipo de instructores de capacitación
- ✓ Obligaciones de los instructores

## DIRECCION:

Es la etapa en la que los programas de capacitación son impartidos de forma tal que cumplan los objetivos, tanto de los planes como de los instructores.

- ✓ Impartición del curso
- ✓ Forma de impartir el curso
- ✓ Supervisión del curso

## CONTROL

Es el paso final del proceso de la capacitación; en él se verifica que los programas cumplan con el objetivo final, se evalúa y analiza el curso para posteriormente realizar las adecuaciones pertinentes y de esta forma volver a implementar los cambios y validar que con ellos si se cumplan los objetivos planteados.

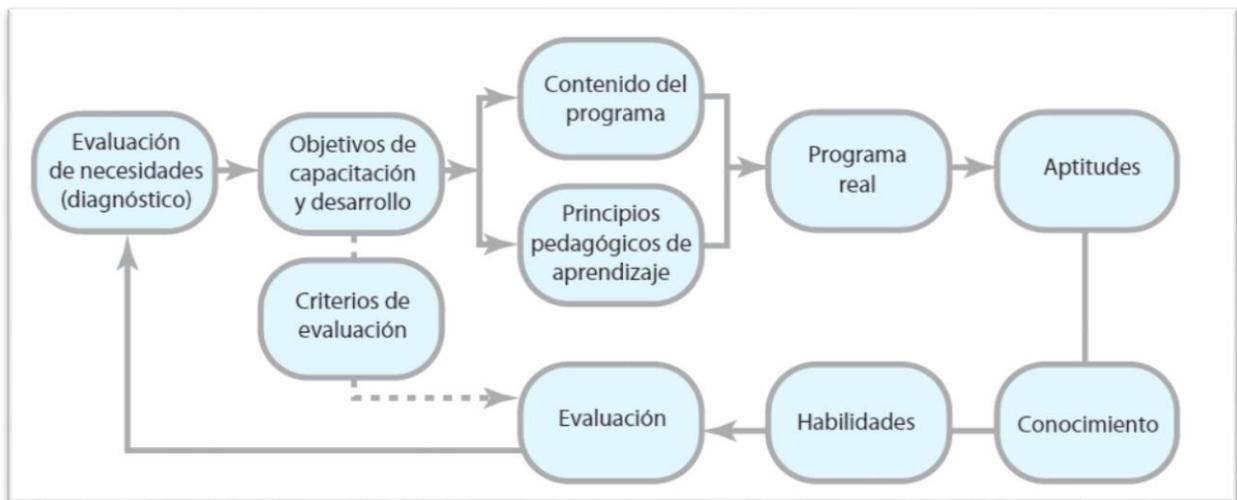
- ✓ Establecimiento de reglas de control del curso
- ✓ Evaluación del curso
- ✓ Corrección del curso o programa de capacitación

En Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas se resume el proceso de capacitación de acuerdo al siguiente diagrama de la figura 1, en el cual se encuentran incluidos los puntos descritos previamente, considerando de forma asertiva que los criterios de evaluación siempre dependerán de los objetivos planteados, es decir los criterios de evaluación deberán comprobar que los objetivos establecidos por la organización se estén cumpliendo de forma satisfactoria. (Werther, 2008)

Otro punto importante es la consideración de los principios pedagógicos de aprendizaje, esto señala que tomar en cuenta las teorías y estrategias de aprendizaje acordes a los participantes y su estilo de aprendizaje, es punto fundamental para el desarrollo del entendimiento y ejecución de los procesos en los colaboradores.

Si bien este punto no es la parte medular es parte importante desde aquí se puede observar que la presencia de un profesional en procesos de educativos con conocimientos de técnicas y estrategias de aprendizaje son indispensables en todo el proceso desde el proceso de la evaluación hasta la parte del control.

**Figura1. Proceso De Capacitación De Acuerdo a Werther (2008)**



Fuente: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EL CAPITAL HUMANO DE LAS EMPRESAS (Werther, 2008)

Para el diseño de un programa de capacitación es importante tomar en cuenta el desarrollo cognitivo de los empleados la edad promedio de los mismos y de acuerdo a esto identificar cual sería la teoría del aprendizaje que se tomara en cuenta para poder diseñar el plan y programa.

Promover aprendizaje en adultos tomando en cuenta la teoría del aprendizaje propuesta por Malcom S. Knowles en la que resalta las diferencias existentes entre el proceso de enseñanza aprendizaje para niños y el proceso de enseñanza aprendizaje para adultos. La Andragogia consta de seis principios básicos:

1. la necesidad de conocer del alumno
2. el concepto personal del alumno
3. su experiencia previa
4. su disposición para aprender
5. su inclinación al aprendizaje
6. su motivación para aprender.

De igual manera existen otros factores que afectan el aprendizaje de los adultos que harán que se alejen o acerquen a los principios fundamentales. Estos factores son las diferencias propias de los alumnos.

La pedagogía, en la capacitación de adultos se encargara de fomentar en el individuo el interés por el aprendizaje, eliminar la resistencia al cambio y proporcionales las herramientas necesarias para mejorar el proceso de aprendizaje.

Un programa de estudios es la descripción de un conjunto de actividades de enseñanza aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan al estudiante a alcanzar una serie de objetivos de aprendizaje determinados de forma previa.

Para los planes de capacitación en las empresas existen dos tipos de fundamentaciones, una legal y otra teórica. La capacitación debe buscar diversos objetivos como preparar al personal, que este siempre motivado en su trabajo y como punto esencial que se cumplan los objetivos tanto generales como particulares de cada empresa en específico.

Es necesario estudiar las etapas de planeación aplicadas a la capacitación

- Objetivos
- Características
- Estrategias didácticas

El objetivo de la capacitación es la meta que se pretende alcanzar dentro de cualquier organismo social (escuela, empresa, sindicato, etc.) el objetivo se da en todos los niveles y puede ser general o particular, es decir, del trabajador o empleado que forma parte de una empresa, quien se interesa por su preparación y su superación para lograr mejores puestos dentro de la empresa el departamento de personal es el encargado de la capacitación y el que debe vigilar que se alcancen los objetivos de la misma. El objetivo puede ser a corto o a largo plazo según los programas de la empresa.

Las similitudes que existen entre el diseño de un plan y programa de capacitación y el diseño curricular, permiten que la participación del pedagogo en el ámbito empresarial y el escolar sea indispensable. Su formación teórica y profunda de los inicios de la educación y formación de los seres humanos le permitirá diseñar un proceso centrado tanto en los objetivos de la organización pero también tomando en cuenta el proceso de aprendizaje de los colaboradores.

## **CAPITULO III.**

### **IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

#### **3.1. Influencia de la capacitación en las organizaciones**

El ambiente, la estrategia, tecnología, cultura, estructura y liderazgo son actividades claves dentro del correcto desempeño de cualquier organización. Del ambiente depende que los colaboradores se encuentren satisfechos en el lugar de trabajo y que realicen las actividades asignadas de tal manera que retribuya a ambas partes. Este punto refiere en su totalidad a la parte humana, su bienestar reflejará el desempeño de sus funciones en el día a día.

De la estrategia depende que los objetivos de la organización se cumplan hablando de lo material o lo económico, es posible que la organización plantee diversas estrategias en función de sus diferentes líneas de negocio.

La tecnología permitirá a la organización estar alineada a la época en la cual se encuentra, la hará competitiva en el mercado en el cual se esté desarrollando. El asunto de la tecnología en las organizaciones se encuentra ligada tanto a la parte humana como a la parte del negocio, por llamarlo de alguna forma, si la tecnología utilizada por la organización debe ser operada por los colaboradores esta debe ser flexible o lineal, sin complejidades que limiten su desempeño.

La cultura determina los valores y comportamientos que la organización espera cumplan sus colaboradores, es la forma en la cual actuarán, el cómo realizarán sus actividades diarias que les permitan lograr no solo buenos resultados, si no apegados a regulaciones y normas establecidas por organismos externos. Por ejemplo una institución bancaria rige parte de su cultura en función de lo que determinan

instituciones como el Banco De México (BM), La Comisión Nacional Bancaria y De Valores (CNBV).

La estructura es lo que permitirá identificar a la organización como tal, una organización es un conjunto de personas realizando diversas actividades para lograr un fin común. La estructura permitirá el orden y la asignación de roles específicos.

El último punto que es el liderazgo será la pieza fundamental y clave para que las actividades previa mente mencionadas se lleven a cabo de forma satisfactoria de tal forma que cumplan sus fines establecidos, el liderazgo adecuado permitirá guiar a cada uno de los integrantes de la organización, permitirá una toma de decisiones adecuada en función de las estrategias establecidas o bien determinará si es necesario plantear estrategias nuevas que modifiquen el rumbo de la organización siempre considerando y tomando en cuenta la cultura y los valores establecidos. El actuar de un líder no podrá ser en contra de la cultura establecida por la institución.

A lo largo del presente capítulo, se podrá identificar la importancia de la capacitación en las organizaciones de qué forma esta tiene influencia y presencian dentro de las 6 actividades plateadas al inicio.

Una organización es un conjunto de personas que actúan en conjunto para el logro de ciertos objetivos. El hecho de que existan objetivos es indispensables para hablar de cualquier organización. Como resultado de la experiencia en el ámbito de organizaciones de servicio a clientes. Se ha logrado establecer, a modo de teorías comprobables que todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones que se realizan a 5 diferentes factores:

- 1) Elementos Tangibles: Se refiere a la primera impresión que tiene el cliente de una organización. Tiene que ver con la apariencia de las instalaciones de la organización, la prestación del personal, los equipos utilizados (computo, de

oficina, de transporte, etc.) Comunicación material, tal como folletos, cotizaciones, facturas, etc. Es importante mencionar que los tangibles pueden aprovechar que un cliente realice la primera operación comercial con la empresa, pero estos mismos no convencerán al cliente de que regrese.

- 2) Cumplimiento De Promesas: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado o prometido. El factor cumplimiento de promesas es el factor más importante que orilla a un cliente a volver o comprar en la organización.
- 3) Actitud De Servicio: Con mucha frecuencia se logra percibir cierta falta de actitud de servicio por parte los empleados y significa que no sienten disposición de los mismos para escuchar y resolver sus problemas o emergencias.

Es el factor que más critican los clientes, porque es el más notorio, pero es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, puede influir en el cliente para que vuelva a comprar en nuestra organización.

- 4) Habilidades del personal: En este factor el cliente califica al personal que lo entiende por qué está ligada la evaluación del personal a la evaluación total del servicio. Los clientes evalúan que tenga Competencia, Honestidad y Cordialidad. Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar o el servicio que desean recibir, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias, pueden no tomarlas en cuenta (aunque sean acertadas) si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.
- 5) Empatía: Aunque la mayoría de las personas lo define como ponerse en los zapatos del cliente. Es posible indicar que la empatía consta de tres aspectos indispensables.
  - a) Facilidad De Contacto: Es fácil llegar hasta la organización, en caso de ser necesario, El contacto telefónico es fácil acceso sin grabadoras o audio respuestas complicados con interminables opciones de acceso y sin claridad. De ser así las evaluaciones no serán muy favorables.

b) Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación por parte de la empresa que se encuentra presentando el servicio y adicional en un idioma lenguaje que ellos puedan entender claramente.

c) Valor Agregado: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que se brinde los servicios que requiere en las condiciones más adecuadas para él, que se le ofrezca algo adicional a lo que necesita.

El conjunto de estos cinco factores confirma la evaluación total de los clientes en las organizaciones prestadoras de servicios. Cada uno es distinto y requiere de diferentes estrategias para ser el adecuado, por lo que una sola acción no aseguraría que una empresa mejore todas las facetas del servicio

Todos los clientes compran o compramos productos y servicios con la finalidad de recibirlos en tiempo y en la forma correcta, por consecuencias, lo más importante es el factor del cumplimiento, el cual representa quizás un porcentaje más grande de la evaluación. Si se cumple la promesa es posible esperar que los clientes regresen o se encuentren satisfechos.

Las organizaciones suelen tener diversos factores los cuales conlleven al incumplimiento de los factores anteriores, sin embargo el más importante. Considerando que los factores hablan de actitudes y aptitudes a desarrollar con el objetivo de que el cliente perciba lo que la empresa quiere reflejar. Es la falta de actividades de formación y/o aprendizaje adecuados y completos para el personal que tiene constante contacto con los clientes.

A) Contratar al personal con la actitud deseada. En ocasiones las organizaciones consideran que contratando al personal con la virtud de la actitud de servicio, que primeramente diría que es algo complejo para encontrar exactamente en los candidatos observados durante el reclutamiento, ya se tiene resultado el problema y entonces los resultados o se dan por que a la gente le falte formación.

Muchas empresas que consideran que porque poseen la actitud los empleados o porque tienen experiencia ya podrán solucionar todos los problemas de servicio a los clientes, o cual no necesariamente es cierto. En mi experiencia nos ha dejado observar que hay gente con una gran actitud de resolver los problemas a los clientes o gente que tiene 20 años atendiendo clientes en esa misma o en otras empresas, pero que no conocen técnicas de recuperación para los cliente o que no conocen técnicas para tratar cliente molestos, decepcionados o exigentes.

Si en alguna Empresa se desea mejorar el servicio al cliente y la percepción que se tiene de las actitud de quien lo atiende, no se debe pasar por alto que lo primordial para que esto suceda es capacitarlos. No significa que contratar a la gente con experiencia o con la actitud correcta no sean buenas ideas, lo que se trata de sugerir es que para lograr los mejores resultados se debe formar al personal.

Formar al personal de forma inadecuada o incompleta: El segundo problema que se puede identificar es que si hay organizaciones que saben que para obtener los resultados deben formar a sus colaboradores, pero que lo hacen solo en temas de relaciones humanas (Charlas motivacionales) y / o en temas estrictamente técnicos. Se ha identificado que la combinación de ambas es importante. Pero en definitiva la capacitación debe ser más completa que esto.

Una capacitación completa y adecuada debe estar estructurada de la siguiente forma:

- Programa de Inducción: Todos los colaboradores de recién ingreso (e incluso quienes tienen tiempo trabajando) deben recibir orientación referente a lo que hace la empresa, los productos o servicios que comercializa, sus objetivos, misión, visión, valores. La importancia de esta capacitación es muy notoria. Ya que de ella dependerá que el colaborador se sienta parte de la organización, se identifique con los valores y comportamientos de ella.
- Sobre la calidad del servicio en el área: Es importante formar a los colaboradores sobre la visión y el sentido de calidad de la empresa y del área

a la que pertenecen sobre que acciones se evalúan los resultados, los resultados actuales y las problemáticas más comunes del mal servicio y las soluciones que se pueden ofrecer. Con ello, el personal puede conocer para que sirve su trabajo, lo importante que es la calidad para las organizaciones (y que los están haciendo participe) pero sobre todo como comenzar a resolver los problemas más comunes con los clientes de manera inmediata.

- Sobre las operaciones de la empresa: Podría llamarse formación institucional o Cross Training, ya que implica capacitar al personal sobre todas las operaciones de la empresa o funciones de cada departamento, lo cual le permitirá conocer los flujos de actividades necesarios para que el cliente obtenga el producto o servicio que compra de esta forma tendrá una mejor idea de que puede ofrecer para ayudarlos a resolver su problema.
- Capacitación En Servicio Al Cliente: No solo basta con decirles cómo atender a clientes molestos, enojados y exigentes, lo cual si es importante conocer en un sentido técnico, pero también es importante capacitarlos en lo que desea el cliente y cómo lograr entenderlo. Técnicas efectivas de recuperación y como aplicarlas con éxito.

Esta capacitación resulta ser parte medular del programa de capacitación en la formación de nuevos colaboradores que tendrá contacto con los clientes puesto que requieren saber cómo mejorar el servicio que brindan a los clientes y cómo lograr demostrar una actitud correcta de servicio hacia ellos.

El servicio al cliente no es un conocimiento como, al igual que otras funciones en las compañías es una actividad especializada que requiere de conocimientos técnicos que ayuden a mejorar el desempeño.

A forma de conclusión si se desea contar con el cumplimiento de los objetivos en cuanto a la percepción de los clientes sobre la actitud del personal en las organizaciones, la capacitación será un pilar fundamental para lograrlo.

### 3.2. Liderazgo

El liderazgo se aprende en la práctica. A diferencia de aprender alguna disciplina en la que basta con identificar y comprender el sentido de sus conceptos. Será complicado entender la esencia del liderazgo si no se cuenta con un contexto que permita experimentar cada escenario del mismo. El liderazgo no es una disciplina o una ciencia. Resulta ser una herramienta que permite el logro de objetivos por medio de la comunicación efectiva, asertividad, proximidad, empatía, reciprocidad y afectividad.

El liderazgo requiere de cambios de conducta en las personas y por ello necesita una constante acción. Observar a otros, probar diversas metodologías y compartir experiencia con colegas suelen ser algunas de las fórmulas más poderosas para aprender a liderar.

El como si se puede ver al liderazgo es como modelo y diferentes estilos. Hoy es posible identificar distintos estilos considerando el contexto en el cual sea necesario ejercer la práctica del líder. Hoy en día la palabra líder se puede encontrar en diversos contextos no solo el ámbito organizacional o de las empresas. Se encuentra en los contextos escolares, deportivos, sociales. Existe la figura del líder impuesto y del líder oculto. Tomando en cuenta que un líder impuesto es el que por estructura corresponde y el oculto pudiera llamarse aquel que sin ser designado o elegido logra cambios en la conducta de un grupo, positiva o negativa.

Lo cierto es que en varias ocasiones la gente que ejerce liderazgo no tiene tiempo para reflexionar sobre su conducta. Las personas tienden a operar automáticamente desde la parte instintiva y la experiencia, sin racionalizar demasiado sobre proceder.

No es extraño que la rutina y la constante presión que actualmente ejercen las organizaciones en el cumplimiento de grandes metas en un corto plazo, prácticamente

eliminen los espacios para desacelerarse y observar el estilo de liderazgo y como este desarrolla o merma los mismos objetivos que se pretender alcanzar.

Un modelo de liderazgo puede considerarse a partir de distintos elementos, Rabouin (Rabouin, 2007) señala 4 elementos principales que en conjunto logran el modelo integral:

**Figura 1 Modelo integral del liderazgo**



Fuente: (Rabouin, 2007)

Resumiendo y entendiendo cada uno de estos cuatro elementos de la siguiente forma:

**Sentido de liderazgo:** Para que se quiere ser líder, cual es el sentido de ejercer la práctica del liderazgo. Ya sea en el sentido social, político y empresarial. Lejos de pensar en el beneficio de ser líder y las implicaciones que esto conlleva como mayor poder, mejor salario, mejor posición jerárquica.

Cuáles son los aportes que se obtendrán del líder desde su posición. Este punto hace referencia más a un liderazgo cercano de al servicio y alejado del poder.

**Rol del liderazgo:** Ya que se tiene claro el sentido ahora es importante identificar el rol, y este a quien está dirigido, es decir a la gente o a la tarea. En la mayoría de las ocasiones el líder se centra en el cumplimiento de los objetivos como punto principal y final, olvida que el logro se trata de un proceso en el los actores principales es el

desempeño del equipo lidera ya que el buen desempeño de los colaboradores se verá reflejado en la productividad de su equipo y este en el resultado final. El rol de líder es desarrollar a cada uno de los integrantes de su equipo identificando fortalezas y debilidades de cada integrante.

No se trata de solo evaluar el desempeño, es importante que el líder tenga claro que no se encuentra trabajando con un producto terminado al cual solo le coloca una etiqueta. Se trata de lograr un desarrollo y un crecimiento de cada integrante.

Demandas del liderazgo: Que es lo que reclaman o buscan los actores liderados de los líderes, Cuales son los comportamientos que debe desarrollar el líder para alcanzar tanto la aceptación, reconocimiento y respecto de su equipo de trabajo. Lejos de cuáles deben ser sus aptitudes las demandas del liderazgo se encurtan ligadas a las actitudes del líder.

Prácticas del liderazgo: Que acciones realizara el líder en su día a día, como se conduce, como construye una relación con sus liderados de tal forma que estas acciones en conjunto logran los objetivos tanto personales, grupales y organizacionales. Las prácticas que realice deben lograr las tres ya que puede llegar a suceder que en el camino del logro de los objetivos las practicas conduzcan únicamente al logro personal y no el grupal o el personal y el grupal pero se pierda de vista quizás es logro organizacional. El líder tendrá entonces que centrarse en tres prácticas esenciales.

La práctica de la gestión aquellas acciones que harán posible la obtención de los resultados esperados, practicas relacionales como crea el vínculo interpersonal con cada integrante de su equipo considerando que cada uno tiene diferente educación, cultura, forma de pensar y por último la práctica que se vincula a la forma en la que el líder asume un liderazgo personal.

### 3.2.1 Tipos de Liderazgo

Hablar de liderazgo quizás es hablar de distintos estilos y técnicas de liderar, en la mayoría de las organizaciones este estilo se determina dependiendo del resultado que se quiere alcanzar, de la visión, la misión de la empresa.

Cada individuo tiene una historia y experiencias de vida que pueden determinar la forma en la que se conduce en distintos ámbitos, ya sea laboral, persona, social. Entre otros.

El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos constantes en la forma dirigir que caracterizan a la persona denominada líder.

Existen dos teorías base acerca del origen del liderazgo en el ser humano. La primera que señala que el líder es quien nace con las habilidades para poder serlo, son habilidades con las que nace. Es familiar la imagen de un líder tradicional con excelente histórico profesional, gestionando personas, procesos y recursos desde lo más alto de la estructura organizacional. Son los líderes quienes preservan espacios de influencia y tienen una imagen de poder aplicando dinámicas de mando y control. Inhiben la agilidad, la flexibilidad y pierden de vista la estrategia.

La segunda teoría y más acorde a la época actual es la que indica que el liderazgo es relacional dependerá del contexto, estrategias, objetivos y personal de la empresa.

Dicho lo anterior, asumir posiciones de liderazgo habla de un entorno de negocios el cual requiere fortalecer competencias y habilidades directivas relacionadas con el desarrollo de un pensamiento estratégico. El líder es quien con su rol logrará una transformación organizacional.

En la actualidad nos encontramos en un contexto empresarial que exige flexibilidad y agilidad, lo anterior demanda un nuevo modelo de liderazgo que sea capaz de acompañar y guiar a la empresa en la transición de un esquema de competitividad empresarial. Este nuevo liderazgo debe estar centrado en personas que realicen equipos, colaboren en conjunto para alcanzar la innovación.

Un contexto empresarial marcado por el cambio permanente y la innovación, presiona a líderes empresariales tradicionales a asumir un rol de agente transformador. Un entorno laboral que promueva la gestión colaborativa de proyectos, aprovechando las tecnologías, centrar el desarrollo de las organizaciones en la evaluación y el bienestar de las personas.

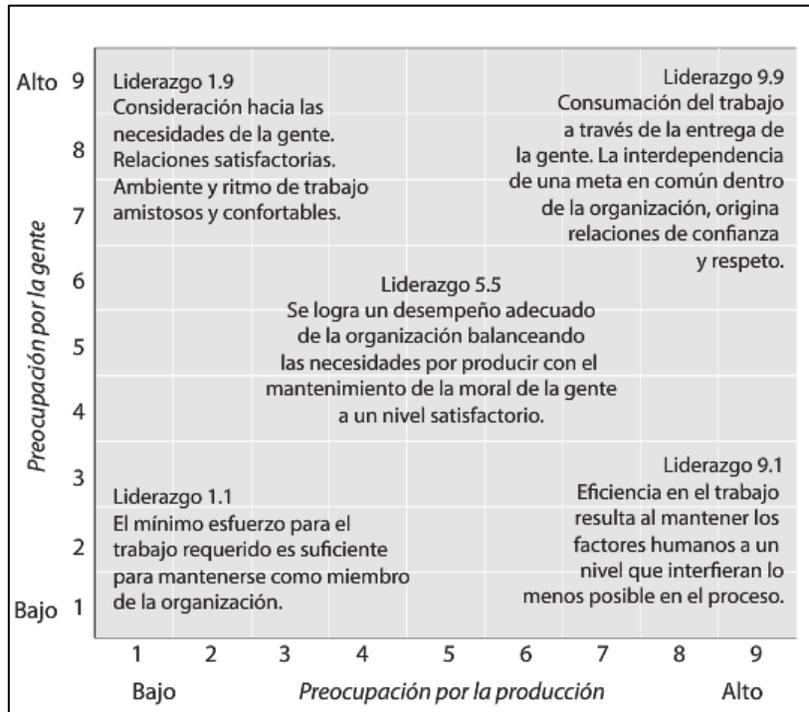
En el artículo *Leaders everywhere: A conversation with Gary Hamel* (Hamel, 2013), se plantea una reflexión acerca del más que evidente de que un modelo de liderazgo tradicional operando desde arriba de una estructura jerárquica ya no es relevante ni suficiente para superar lo complejas que se han vuelto las organizaciones en términos de competitividad y globalización.

De acuerdo con Hamel. El liderazgo debe permearse en los diferentes ámbitos donde la empresa opera genera valor de negocio. Cada área será confirmada de un equipo de alto desempeño, cuyos integrantes deberán asumir, eventualmente, roles de liderazgo contextual, al ser desarrollados en función de sus talentos y competencias específicas.

El liderazgo transformacional acerca a los líderes a la reflexión sobre el rol de cada integrante de sus equipos, a identificarlos como individuos, con características, actitudes y aptitudes diferentes. Mismas que al ser potencializadas serán convertidas en talentos que serán para beneficio de la organización al mismo tiempo que el líder desarrollará otro líder.

Este acercamiento hacia los recursos humanos y los resultados que estas acciones reflejan, se pueden analizar en el Grid Gerencial de Blake y Mouton quienes a partir de del análisis de los estilos de liderazgo determinan su dinámica en el siguiente esquema.

**FIGURA 2. Modelo De Liderazgo Grid**



Fuente: (Blake y Mouton, "Managerial Grid", Advanced Management Office Executive, 1962, vol. 1, no. 9)

La grafica del modelo de Grid muestra dos intereses básicos de todo líder, la producción determinada por el eje horizontal y la gente determinada por el eje vertical. La combinación de ambas dará como resultado un estilo de liderazgo específico y una aproximación hacia el éxito o fracaso de la producción.

Aunque la combinación de ambos ejes da como resultado 81 estilos de liderazgo Blake y Mouton señalan cinco como principales:

1. Permea entre sus colaboradores y equipos de trabajo que el mínimo esfuerzo siempre será necesario para que todos permanezcan en la empresa no se alcanzan las metas de producción o los controles establecidos, pero tampoco quedan debajo de los estándares establecidos, lo cual permitirá la permanencia, sin embargo, las aspiraciones a mejores oportunidades serán nulas en comparación con el resto de los equipos.
2. Satisface las necesidades del personal, crea relaciones amistosas con sus equipos de trabajo, sin anteponer lo laboral. Antepone los intereses de los recursos humanos ante las necesidades de la organización sin identificar el costo-beneficio.
3. Logra un balance entre la productividad esperada y la satisfacción del personal. Alcanza metas y objetivos establecidos a un nivel promedio, sin superarlos con base en negociaciones.
4. Logra resultados a base de un alto interés en los resultados y un mínimo de preocupación por la gente, es un represivo, alcanza los objetivos por medio de decisiones propias. Los resultados obtenidos serán a corto plazo ya que el personal manifestará sus inconformidades a través del bajo desempeño
5. Se manifiesta tanto por los resultados como por la gente, identifica conflictos y busca soluciones en conjunto con sus equipos, llega a acuerdos, genera un ambiente de confianza y comprensión mutua. Este estilo genera un alto nivel en las relaciones humanas y los resultados. Plantea las metas específicas a cada colaborador de tal forma que logra un compromiso individual de acuerdo a sus metas personales de tal forma que compromete a sus equipos para alcanzar en conjunto con las de la organización.

El tema del liderazgo es un tema extenso con diferentes aristas teorías, teóricos, y modelos, en la actualidad existen discusiones acerca de si el líder nace o hace, quienes lo definen como un proceso que se aprende de forma empírica. El termino liderazgo se relaciona con poder, autoridad, control, dirección, administración. Acertadamente Stogdill concluye que “existen casi tantas

definiciones de liderazgo como personas que ha pretendido definir el concepto” (Stogdill, 1974) Establece que el concepto se define en términos de conductas, influencias patrones de interacción, desempeño de puesto. A lo largo de casi 50 años se establecen las siguientes definiciones de Liderazgo, Yuki (2008).

**Figura 3. Definiciones De Liderazgo**

<b>TABLA 1-1 Definiciones del liderazgo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo es “el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común.” (Hemphill y Coons, 1957, pág. 7).</li> <li>• El liderazgo es “el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización.” (Katz y Kahn, 1978, pág. 528).</li> <li>• “El liderazgo se ejerce cuando las personas... movilizan... recursos institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores.” (Burns, 1978, pág. 18).</li> <li>• “El liderazgo se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros.” (Smirchch y Morgan, 1982, pág. 258).</li> <li>• El liderazgo es “el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas.” (Rauch y Behling, 1984, pág. 46).</li> <li>• “El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas.” (Richards y Engle, 1986, pág. 206).</li> <li>• “El liderazgo es el proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo.” (Jacobs y Jaques, 1990, pág. 281).</li> <li>• El “liderazgo es la capacidad de trascender una cultura... para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos.” (Schein, 1992, pág. 2).</li> <li>• “El liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse.” (Drath y Palus, 1994, pág. 4).</li> <li>• El liderazgo es “la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización...”. (House <i>et al.</i>, 1999, pág. 184).</li> </ul>

**Fuente: Liderazgo en la organizaciones** (Yuki, 2008).

En su mayoría las definiciones anteriores suponen las acción de dirigir un proceso, cualquiera que sea su naturaleza, y de la influencia que pueda ejercer una persona sobre otras para estructurar y facilitar las actividades dentro de un grupo u organización. Las diferencias que existen entre las definiciones no es otra cosa que la óptica con la que se pudiera observar el fenómeno del liderazgo o como objeto de estudio.

Ciertamente el presente documento no pretende analizar los diferentes contextos escenarios y definiciones si no relacionar el termino con el tema de la capacitación y precisamente en la parte de la influencia pero sobre todo la motivación que pudiera ejercer el instructor o capacitador al momento de

impartir e programa o el curso de capacitación lo que le dará sentido y razón de ser al mismo. El siguiente punto explica de forma detallada la relación entre liderazgo y capacitación.

### **3.2.2. Liderazgo y capacitación en la organización**

Todas las etapas de un proceso para su eficaz y efectiva ejecución requieren de una dirección y un control mismos que a su vez serán dirigidos por un líder.

La capacitación es vista como un proceso, el cual contiene implícito individuos con diferentes objetivos y metas específicas en particular. Estos son los llamados recursos humanos. Mismos que desde el inicio de su carrera profesional e la organización deberán contar con un líder el cual guie, oriente y desarrolle las habilidades previamente identificadas para el puesto a cubrir.

El líder es quien tomara las decisiones, esta toma de decisiones es de gran importancia ya que, están tendrán repercusiones internas en la empresa. Llámese repercusiones en cuanto al producto, utilidades, clientes y personal.

Ya que fueron tomadas las decisiones pertinentes es importante que el líder comparta dichos planes y estrategias con sus equipos de trabajo, si es que los ve como un equipo o bien con sus subordinados, dependiendo la perspectiva. El siguiente paso es el convencimiento y / o motivación al personal para ejecutar dichas decisiones o planes

Un colaborador de nuevo ingreso en un proceso de capacitación deberá ser motivado de tal forma que no pierda de vista sus objetivos.

Dicha motivación correrá a cargo de su líder o instructor, ya que será el quien le proporcione la información necesaria, para alcanzar niveles óptimos de desempeño a

corto plazo. El instructor deberá transmitir confianza, seguridad de que la información proporcionada es la correcta y adecuada para llevar a cabo las actividades asignadas.

Otro aspecto importante dentro del ámbito del liderazgo es el tema de la comunicación, esto considerando que cualquier información difundida o entendida de forma confusa que genera errores y estos a su vez en pérdidas que disminuyen el rendimiento del trabajo como resultado el logro de los objetivos planteados a corto mediano o largo plazo se verá mermado.

Para que la comunicación sea efectiva requiere de aspectos importantes tales como:

**Oportunidad:** Se debe realizar en tiempo y forma, con tiempos planeados y establecidos previamente, esto ayudará a contemplar tiempo de resolución de dudas, planteamiento de objetivos específicos de lo que está comunicando

**Claridad:** La forma y el lenguaje con el cual se difunda la información deberán ser clara y accesible para el receptor, sin tecnicismos innecesarios

**Credibilidad:** Debe ser verídica y confiable para garantizar credibilidad, entre los miembros de las distintas áreas si la información difundida.

Capacitar es comunicar, comunicar procesos, información, roles establecidos. Un instructor de capacitación deberá estar consciente de la comunicación y como la desarrolla con su equipo de trabajo. Tener perfectamente claros los puntos anteriores, buscar el momento y el lugar ideales para comunicar, transmitir ideas o proporcionar indicaciones. Ser claro solicitar, aclarar, rectificar y actuar es la clave para recibir lo esperado. Es decir al proporcionar una indicación es importante que el instructor se asegure que los receptores del mensaje están obteniendo la idea como se pretende.

La única forma de hacerlo quizás sea solicitar una parafraseo por parte de los receptores, solicitar que algún o algunos participantes indiquen que fue lo que se solicitó será mejor de identificar que se recibieron l mensaje de forma correcta, con esto se podra identificar si es necesario rectificar o acotar alguna información por ultimo actuar. Realizado esta actividad se esperaría en menor grado errores de ejecución. El buen o mal uso que dé a las herramientas y técnicas de comunicación se verá reflejadas siempre en el desempeño del personal a su cargo.

## **CAPITULO IV.**

### **INSERCIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DEL PEDAGOGO EN LA PLANEACION DEL PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **4.1. Aportaciones del pedagogo en la planeación del proceso de capacitación**

La empresa necesita de un profesional de la educación para intervenir en los problemas de formación del personal las actividades de instrucción y formación de integrantes. Las empresas no pueden limitarse al nivel de la ejecución de la tarea. La formación se adquiere mediante medios didáctico-pedagógicos: procedimientos, técnicas, materiales. Sin embargo para que estos medios puedan contribuir de forma eficaz no se deben utilizar en todos los casos o problemas que se susciten es necesario realizar un análisis para aplicar adecuadamente las estrategias que hoy en día brinda la pedagogía.

La formación profesional del responsable de capacitación, tanto del diseño como de la impartición, se debe observar por parte de los reclutadores y directivos encargados seleccionar al personal del área de capacitación. El origen de las profesiones está vinculado al desarrollo de los procesos industrializados pero sobre todo de las prácticas profesionales y en cómo estas se introducen en el contexto político, social y cultural. Concepción Barrón afirma que “La formación profesional nace y crece paralelamente a las exigencias planteadas por el desarrollo histórico, económico y social”. (Barrón, 2003). La historia y la economía marcarán la pauta de las profesiones requeridas para el desarrollo de cada país, pero sobre todo el tipo de profesionales que necesita y en donde está inmersa su práctica, cuál será su desenvolvimiento y aportaciones al desarrollo de la organización per también del país.

Durante el siglo XX el debate con respecto al tema educativo cobro otro giro al ser considerada la educación como la inversión que sería remunerada en términos de

eficiencia y productividad (Díaz, 1993) Con la Teoría del capital humano se consolidó la propuesta de Díaz, considerando a la educación no solo como un compromiso y una obligación para con la sociedad en términos de escolaridad, sino también como factor clave de producción y productividad.

La teoría del capital humano deriva de las teorías clásicas y neoclásicas de la economía en las que se expresa que “Todo ingreso puede ser capitalizado, incluyendo a los seres humanos lo que da como resultado el valor económico del hombre” (Dettmer & Estenou, 1983). Cada puesto de trabajo demanda y demanda, en la actualidad, cierta calificación, cuya formación se le atribuye al sistema educativo, conforme se vayan aumentando los requerimientos para el trabajo será necesario vincular los contenidos educativos de cada profesión con respecto a la ocupación. Así la escuela tendrá la obligación de cubrir las demandas específicas del mercado de trabajo.

Considerando lo anterior como un preámbulo para justificar la inmersión de la práctica profesional del pedagogo en las organizaciones, es importante identificar como y cuando la pedagogía comienza a ser una profesión y esto sucede según (Barrón, 2003) en 1955, en el transcurso del sexenio de Miguel Alemán se establece el colegio de Pedagogía. Y a finales de la década de los cincuenta se introduce el nivel de licenciatura ya que previo a este únicamente se contaba con la maestría en pedagogía antes maestría en ciencias de la educación.

El egresado contaba con título expedido de Pedagogo con un plan de estudios de tres años. En 1967 se plantea e implementa un nuevo plan de estudios con orientación humanista-idealista, orientada a una pedagogía filosófica. En adelante la propuesta del plan de estudios de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) fue la base para creación de las licenciaturas en pedagogía en universidades estatales.

La Universidad Pedagógica Nacional (UPN) creada por decreto presidencial en 1978 con el objetivo de formar profesionales de la educación con la finalidad de atender los requerimientos del Sistema Educativo Nacional y de la sociedad en general.

El por qué la pedagogía se incorporó al sistema de universidades según Furlan (Furlan, 1995) es el siguiente:

- Las deficiencias educativas que derivaron de las transformaciones históricas de la práctica educativa
- Desafío teórico y práctico al que se enfrentó el desarrollo histórico generado por las ciencias
- El requerimiento y necesidad de formar docentes así como el aceleramiento y crecimiento del nivel medio y superior a partir de los años sesenta y comienzo de los ochenta.

El campo y objeto de estudio de la pedagogía hoy sigue siendo un tema de debate y discusión entre diversos teóricos y profesionales de la misma. Ya que existen quienes aseguran que es una ciencia, otros una disciplina y quienes consideran que fue y es el resultado de un intento por resolver los problemas de orden social por medio de la escuela, esto a partir de la revolución Francesa según Díaz (1990).

Diversos teóricos asumen la Pedagogía como una disciplina y no como una ciencia. Al final el objeto de estudio para ambas concepciones es la educación desde una perspectiva social, tanto en la teórica como en la práctica. Busca perfeccionar el proceso de educación y formación de los seres humanos en desde el inicio de su vida hasta el final de ella.

El pedagogo se convierte en el profesional de la educación encargado de estudiar los procesos educativos. Su perfil asume proporcionar la formación teórica y práctica

requerida para el análisis, la intervención y el desarrollo de sistemas y procesos educativos en la organización y la administración del sistema educativo, en las prácticas de las instituciones escolares y las diversas agencias de educación no formal.

Dado lo anterior el pedagogo resulta ser el experto en sistemas y procesos educativos y formación deberá capacitarle y proporcionarle las herramientas necesarias para desarrollar las habilidades que le permitan llevar a cabo las siguientes funciones (Cabrerizo, Rubio, & Castillo, 2010):

- Analizar aspectos que conforman situaciones educativas en diferentes contextos formativos
- Diseñar programas, acciones y proyectos adaptados a los contextos analizados
- Realizar un seguimiento y evaluación de los programas, acciones y proyectos diseñados e implementados para cada contexto educativo.

Las funciones generales expuestas anteriormente se pueden complementar con otras de carácter específico (Cabrerizo, Rubio, & Castillo, 2010):

#### FUNCION DE ANALISIS:

- Investigación propia de su estatus de formación científica superior
- Exploración y diagnóstico de los diferentes elementos que interviene en un sistema y subsistemas educativos y formativos, así como de procesos.

#### FUNCION ORGANIZATIVA:

- Administración y gestión de la acción educativa
- Dirección y diseño organizativo
- Innovación de la intervención educativa, de los sistemas y subsistemas educativos y formativos, de proyectos, de programas, de centros, de servicios, de recursos y de técnicas socioeducativas.

- Identificación y relación con servicios, programas y recursos del contexto sociocultural.
- Colaboración y asesoramiento en despliegue en la normativa legislativa.
- Dirección en ámbitos educativos formales y no formales.
- Diseño organizativo de las funciones de recursos humanos.

## FUNCIÓN DE DESARROLLO

- Desarrollo organizativo, institucional, profesional y personal.
- Orientación.
- Asesoramiento educativo global y específico a personas, familias y grupos.
- Educación, instrucción y formación global y específica de los ámbitos propios de especialización del pedagogo dirigida a personas, familias, grupos, instituciones y comunidades y a profesionales del mismo entorno educativo.

Estas funciones enlistadas permiten ampliar el panorama de la brecha cognitiva que existe con respecto campo laboral de un pedagogo, si bien la pedagogía se encarga de analizar y resolver las problemáticas entorno a la educación y formación de los seres humanos, entre otras actividades. Es un hecho que estas no podrán ser resultas únicamente dentro de una escuela. Hoy es muy común que a un pedagogo que desempeña su práctica profesional fuera de una escuela. Se le pregunte que está haciendo fuera de ella y lejos de los niños. Uno de los retos del pedagogo y las escuelas que los forman es sin duda romper este paradigma.

A continuación se presenta una tabla en la cual se podrán identificar los perfiles profesionales requeridos para el desempeño de la práctica profesional del pedagogo en un ámbito determinado:

**FIGURA 4. AMBITOS Y PERFILES PROFESIONALES DEL PEDAGOGO**

<b>ÁMBITOS</b>	<b>PERFILES PROFESIONALES</b>
Administración educativa	Gestor de centros educativos Inspector y supervisor de la administración educativa Evaluador de sistemas e instituciones educativas
Orientación e intervención psicopedagógica	Orientador personal, académico y profesional Orientador familiar
Desarrollo y evaluación de procesos y medios didácticos	Diseñador de recursos Diseñador y evaluador de procesos de enseñanza-aprendizaje y materiales curriculares Formador pedagógico de la función docente
Formación en organizaciones laborales	Consultor y gestor de formación en las organizaciones Formador de formadores
Intervención educativa para el desarrollo comunitario y familiar	Educador de familia Agente socioeducativo de desarrollo comunitario
Marginación, drogodependencia y exclusión social	Educador y mediador en procesos de integración social Diseñador y evaluador de procesos de integración social
Animación y gestión sociocultural	Animador sociocultural Gestor cultural
Intervención socioeducativa con menores	Educador en instituciones de atención e inserción social Mediador en procesos de acogida y adopción
Formación e inserción de personas adultas	Orientador sociolaboral Formador de personas adultas
Atención socioeducativa a la diversidad	Pedagogo especialista en atención a la diversidad Dinamizador para la inserción sociolaboral

**Fuente:** (Cabrerizo, Rubio, & Castillo, 2010)

Un pedagogo incluso puede verse inmerso dentro de una empresa no únicamente en la parte de capacitación y formación de capacitadores, como lo expresa el cuadro anterior. También puede visualizarse dentro del área de sustentabilidad corporativa por ejemplo, si es posible visualizarlo en un ámbito de integración social. Una organización por lo regular cuentan con un área que se encarga del diseño e implementación de programas de voluntariado tanto en temas ambientales como en temas sociales. Llámese reforestación de bosques o con instituciones de beneficencia apoyándolas mediante programas creados para realizar labor social

como en determinadas épocas del año, programas estacionales) o con programas establecidos con hospitales, La participación del pedagogo es útil en este ya que de acuerdo a su perfil contara con las habilidades y competencias únicas que le permitan la mejora en cuanto al diseño e implementación de estos programas al contar con la formación humanística que, por ejemplo un administrador difícilmente desarrollará dentro de su formación.

Definir claramente las competencias específicas de un pedagogo, considerando los diferentes ámbitos y perfiles en los cuales se podrá desempeña. Es complicado de forma general se puede resumir que un pedagogo se desenvuelva en el ámbito que sea debe ser competente para el diseño, gestión, desarrollo y evaluación de planes, proyectos programas y acciones formativas y educativas. Así mismo deberá ser competente para el análisis, seguimiento, asesoramiento y si es posible transformación y mejora de estas mismas prácticas, la educación y la formación. Llámese en espacios formales o informales, en contextos organizacionales o laborales.

#### **4.2. El programa de capacitación**

La capacitación es un proceso de instrucción y aprendizaje que requiere de instrumentos y criterios uniformes que apoyen en la organización y funcionalidad de dicha acción, por lo anterior es importante establecer procedimientos que ayuden a organizar y desarrollar los cursos que darán a los trabajadores las herramientas necesarias para generar las competencias necesarias en la aplicación del trabajo para el cual fueron contratados; uno de estos procedimientos es la elaboración del plan y programa de capacitación.

La secretaría del trabajo y previsión social define el programa de capacitación como: La descripción detalla del conjunto de actividades de instrucción aprendizaje

estructuradas que conduzcan al logro de los objetivos previamente determinados (STPS, 2009).

La elaboración del plan y programa de capacitación no debe ser considerado como un trámite administrativo que ayude en el cumplimiento de la ley, si bien la adecuada aplicación del mismo para procesos legales es importante, no debe dejarse de lado que el diseño del programa es un proceso estratégico que presenta como marco de referencia la evaluación de la situación y prioridades que requieren una respuesta a partir de la capacitación y el adiestramiento que se imparta para cada tipo de personal en la empresa. Un currículo diseñado en función de desarrollo y aplicación de competencias

Así como un pedagogo tiene la capacidad para diseñar planes y programas para instituciones educativas, es capaz de realizarlos para una empresa tomando los modelos propuestos por los teóricos del currículo, tal es el caso de Hilda Taba quien señala la estructura de un currículo (Taba, 1980):

- 1) Diagnósticos de las necesidades: Los currículos están estructurados de manera que los estudiantes puedan aprender, puesto que los antecedentes de los estudiantes varían, es importante reconocer los valores, las deficiencias y las variantes que pudiesen surgir. El diagnóstico, es un primer paso importante para determinar cómo debe ser el currículo para una población dada.
- 2) Formulación de Objetivos: La formulación de objetivos claros y amplios brinda una plataforma esencial para el currículo. En gran parte, ellos determinarán qué contenido es importante y cómo habrá de ordenárselo
- 3) Selección de Contenidos y Organización del Contenido: La selección y organización del contenido de un currículo comprende también otros

criterios, además de los objetivos, como su validez e importancia, la noción de diferencias correctas entre los diversos niveles del contenido y las resoluciones para determinar en qué etapa de la evolución han de ser introducidos. Incluye, asimismo, la consideración de las continuidades y las secuencias en el aprendizaje y los cambios que experimenta la capacidad para aprender.

- 4) Selección y organización de las actividades de aprendizaje: La tarea de seleccionar y organizar las actividades de aprendizaje supone algo más que la aplicación de algunos de sus principios. Esta tarea abarca ideas sobre asuntos referentes a las estrategias para la elaboración de conceptos y el eslabonamiento en la formulación de actitudes y sensibilidades.
- 5) Determinación de los que se va a evaluar y de las maneras y medios para hacerlo: Finalmente se impone hacer planes para la evaluación (Taba, 1980).

El reto que presenta la formación en las empresas para la pedagogía es innegable. La consideración del estilo de aprendizaje del adulto, y las implicaciones cognitivas que tiene al aprender a utilizar estrategias adecuadas para el análisis y solución de los problemas que con carácter contextual e interactivo se le presentan al trabajador abre una nueva perspectiva en la reflexión sobre la problemática de la formación en el contexto del mundo laboral.

#### **4.2.1. ¿Por qué se debe elaborar un programa de capacitación?**

La capacitación es un proceso de instrucción y aprendizaje que requiere de instrumentos y criterios uniformes que apoyen en la organización y funcionalidad de dicha acción, por lo anterior es importante establecer procedimientos que ayuden a

organizar y desarrollar los cursos que darán a los trabajadores las herramientas necesarias para generar las competencias necesarias en la aplicación del trabajo para el cual fueron contratados; uno de estos procedimientos es la elaboración del plan y programa de capacitación.

La elaboración del plan y programa de capacitación no debe ser considerado como un trámite administrativo que ayude en el cumplimiento de la ley, si bien la adecuada aplicación del mismo para procesos legales es importante, no debe dejarse de lado que el diseño del programa es un proceso estratégico que presenta como marco de referencia la evaluación de la situación y prioridades que requieren una respuesta a partir de la capacitación y el adiestramiento que se imparta para cada tipo de personal en la empresa.

#### **4.2.1.1. Elaboración de planes y programas de capacitación:**

##### **Desde una perspectiva pedagógica**

La práctica del pedagogo y la inserción del mismo en el campo laboral, en algunas ocasiones resulta ser limitado únicamente al ámbito educativo formal, sin embargo no se considera la opción de que un pedagogo (a) pueda aportar sus conocimientos y experiencias en el proceso de desarrollo y crecimiento de las empresas o industrias ya sean públicas o privadas, siendo uno de esos campos de acción resulta ser el de la capacitación de recursos humanos, en las empresas tanto públicas como privadas.

Entendiendo por capacitación la aptitud o preparación concreta para la realización de una tarea. Suele evaluarse mediante test o exámenes o bien mediante la ejecución de una situación concreta, en este sentido resulta interesante poder identificar cuál es el papel que juega el pedagogo dentro de estas instancias, ya que no se trata únicamente de depositar los contenidos que pretende la institución en el sujeto, es necesario tomar en cuenta y llevar a cabo un proceso de enseñanza aprendizaje.

Para (Wilson, 1992) El aprendizaje es un cambio relativamente estable, sin especificar, dentro del organismo que posibilita un cambio en la conducta, se debe a la experiencia y no puede explicarse en términos de reflejos, instintos, maduración o influencia de la fatiga, de las lesiones, enfermedades o drogas (Wilson, 1992) el cual será guiado por un instructor, capacitador u orientador que tenga las herramientas suficientes para poder guiar dicho proceso, así mismo será necesario determinar una dosificación de los contenidos, implementación de didácticas y técnicas que permitan al sujeto la obtención de aprendizajes significativos y esto a su vez lo lleve a un buen desempeño laboral, lo cual será en beneficio no sólo para el individuo sino también para la empresa, logrando de esta manera cumplir con la teoría del capital humano propuesta por Schütz la cual propone que la educación no solo proporciona beneficios y satisfacciones a los sujetos, si no que incrementa su capacidad productiva.

Es decir el nivel educativo incrementa la productividad. Por extensión y desde un enfoque macroeconómico, son los valores de que dispone una nación o país en cuanto a nivel actitudinal, preparación; en suma, nivel educativo de su población así la educación es considerada globalmente como una inversión y no un gasto

Para el diseño de un programa de capacitación es importante tomar en cuenta el desarrollo cognitivo de los empleados la edad promedio de los mismos y de acuerdo a esto identificar cual sería la teoría del aprendizaje que se tomará en cuenta para poder diseñar el plan y programa.

Promover aprendizaje en adultos tomando en cuenta la teoría del aprendizaje propuesta por Malcom S. Knowles en 1984 (KNOWLES, SWANSON, & ELWOOD F. HOLTON, 2001) en la que resalta las diferencias existentes entre el proceso de enseñanza aprendizaje para niños y el proceso de enseñanza aprendizaje para adultos. La Andragogía consta de seis principios básicos:

1. la necesidad de conocer del alumno

2. el concepto personal del alumno
3. su experiencia previa
4. su disposición para aprender
5. su inclinación al aprendizaje
6. su motivación para aprender.

De igual manera existen otros factores que afectan el aprendizaje de los adultos que harán que se alejen o acerquen a los principios fundamentales. Estos factores son las diferencias propias de los alumnos.

La pedagogía, en la capacitación de adultos se encargara de fomentar en el individuo el interés por el aprendizaje, eliminar la resistencia al cambio y proporcionales las herramientas necesarias para mejorar el proceso de aprendizaje.

Ante lo anterior (Garcia, 1998) en la formación pedagógica del instructor de capacitación en México realiza una comparación entre la diferencia del por qué aprende un niño y un adulto:

**TABLA 2: DIFERENCIAS ENTRE EL POR QUE ESTUDIO UN NIÑO Y UN ADULTO**

<b>NIÑO</b>	<b>ADULTO</b>
Estudia porque el sistema escolar se lo impone	Estudia por propia decisión o por necesidades provocadas en relación a su rol social
Se encuentra adaptado a estudiar aun cuando no vea la utilidad	Está dispuesto a esforzarse sólo si percibe la importancia del aprendizaje

Su experiencia es estrecha	Su experiencia es amplia
Ve al maestro como figura de autoridad y tiende a someterse	Es consciente de que el instructor funge como facilitador del proceso de aprendizaje
Es maleable y dócil	Desarrolla resistencia y fácilmente se bloquea.

**Fuente:** (Garcia, 1998)

Existen diferentes palabras para denominar la finalidad la enseñanza, pero todas están tiene diferencias en sus conceptualizaciones:

**Entrenamiento:** Es toda clase de enseñanza, que se da con fines de preparar a trabajadores y convirtiendo sus aptitudes innatas en capacitaciones para un puesto u oficio.

**Adiestramiento:** Significa adquirir destreza

**Formación:** es proporcionar a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento

**Perfeccionamiento:** es una actividad destinada a proporcionar a los empleados las habilidades que las empresas necesitan en el futuro

**Capacitación:** es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo (Reyes Ponce, 1987).

De acuerdo a los conceptos dados anteriormente la capacitación de recursos humanos en una empresa o institución privada resulta ser un proceso formativo en el que interviene el entrenamiento, el adiestramiento, la formación y el perfeccionamiento para llegar al producto final que sería en este caso la capacitación y el hecho de que el individuo se encuentra apto para poder llevar a cabo las actividades que la empresa le encomiende con la finalidad de mejorar la productividad de la misma.

El modelo de Capacitación para el Trabajo está basado en competencias laborales. La didáctica se centra en el aprendizaje, en la actividad de los participantes, a quienes se les delega la responsabilidad del desarrollo de su competencia, convirtiéndose el docente en un facilitador.

Se fundamenta en el concepto de competencia que es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

Todos los programas académicos, con base en su currículo, pretenden las siguientes competencias básicas: la apropiación y construcción crítica del conocimiento; la generación de aprendizajes significativos; la capacidad de integración de los saberes; el desarrollo del espíritu científico e investigativo; el desarrollo del pensamiento reflexivo y creativo; la aplicabilidad de los conceptos, su integración, transferencia a la realidad y al contexto; el uso pertinente de las diferentes expresiones de la tecnología de la información; la capacidad para plantear y solucionar problemas; la construcción de valores éticos, familiares, sociales y culturales y la comprensión de los propios procesos de aprendizaje.

Como se explicó anteriormente cada organización o empresa que se interese por la formación integral de sus trabajadores, buscará diseñar alternativas que beneficien de manera satisfactoria tanto a sus empleados como a ella; es por eso que debe seguir

una metodología, es decir, un proceso o sistema de capacitación. El proceso de capacitación considera cuatro etapas o puntos importantes (Gores, 1996):

#### Planeación.

Es uno de los pilares fundamentales para conseguir que cualquier proyecto que queramos llevar a cabo tenga éxito. Por tal motivo, las empresas que dan capacitación a sus empleados, deben tener una planeación que permita el éxito tanto de la empresa como para el personal que recibe dicha capacitación.

La planeación se entiende como el conjunto de acciones en el presente que hacen una institución, empresa u organización encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible organizando los esfuerzos necesarios para ejecutar sus decisiones y darles seguimiento (Ibid)

La planeación implica una previsión educativa, ya que es necesario establecer acciones y delimitar recursos (materiales, financieros y humanos) que ayuden a alcanzar los fines educativos.

#### Detección de necesidades.

Actitudes, aptitudes en el personal de una empresa y que le serán necesarias para el desempeño de sus funciones tanto actuales como futuras. Por lo que para poder desarrollar una serie de actividades, que tengan que ver directamente con los cursos de capacitación que se impartirán en la institución, es necesario primeramente saber cuáles son las necesidades que tienen los trabajadores para decidir qué cursos están requiriendo y en qué cantidad, lo cual permitirá hacer un programa de las acciones a seguir para dotar al personal de los conocimientos y habilidades necesarias, tanto para ellos que son trabajadores de la empresa como para la misma.

Más adelante se abordara con más detalle el tema de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

## Evaluación y seguimiento

Al concluir la operación de los programas, es necesario llevar un control para verificar los logros alcanzados con base en lo planeado. Su propósito es determinar el progreso del proceso de capacitación, descubrir las desviaciones e indicar las acciones correctivas necesarias.

La evaluación es un proceso sistemático, consiste en la obtención, descripción y suministro de información para analizar el cumplimiento de objetivos, juzgar posibilidades y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en la capacitación.

Su importancia radica en analizar el constante desarrollo de las actividades de capacitación realizadas en las organizaciones y contribuir al mejoramiento del proceso de capacitación en sus diversas etapas corrigiendo sus desviaciones.

Es importante señalar que tanto el currículo como el programa de capacitación no se realizan de forma distinta, esto es, forma parte de un proceso educativo y capacitador respectivamente e implica las siguientes características:

**Tabla 3 Características del currículum y un programa de capacitación para el trabajo**

<b>Para el currículum</b>	<b>Para los programas de capacitación</b>
1. Análisis previo, en el cual se analizan las condiciones y necesidades del contexto social, político, económico y educativo del educando y de los recursos disponibles requeridos.	1. Diagnóstico de necesidades de capacitación; en el cual se especifican el contexto social y económico del centro laboral, así como los objetivos, metas, misión, recursos humanos,

	<p>financieros, técnicos, materiales y científicos</p>
<p>2. Diseño curricular, aquí se especifican los fines y objetivos educacionales con base en el análisis previo; se eligen contenidos y procedimientos y se asignan los recursos humanos materiales, informativos, financieros, temporales y organizacionales que permitan lograr los objetivos previstos.</p>	<p>2 Elaboración de planes y programas; igualmente se determinan contenidos y estrategias de instrucción que respondan a las necesidades reales del centro laboral. También se consideran los recursos financieros, materiales, humanos, temporales y organizacionales para subsanar las limitantes o carencias del puesto de trabajo</p>
<p>3 Aplicación curricular; se ponen en práctica los procedimientos señalados.</p>	<p>3 Ejecución de las acciones de capacitación. Lo que implica la Impartición de los programas.</p>
<p>4 Evaluación curricular; en donde se valora la relación que guardan los fines, objetivos, medios y procedimientos entre sí, con respecto a las características y necesidades del contexto, del educando de los recursos así como la eficiencia de los componentes para lograr los fines propuestos.</p>	<p>4 Evaluación de las acciones de capacitación lo que incluye valorar los resultados obtenidos con relación a los objetivos planeados.</p>

<p>5 Seguimiento; cuyas acciones dan la posibilidad de retroalimentar el currículo para hacer los ajustes pertinentes.</p>	<p>5 Seguimiento de las acciones de capacitación que permitirá verificar el impacto de las acciones ejecutadas; tanto en el desempeño del trabajador como en el incremento de la calidad y de productividad del centro de trabajo.</p>

Elaboración Propia

La información de la tabla 3 permite visualizar la semejanza que existe entre el curriculum aplicado a una institución educativa y el curriculum aplicado a la capacitación de los recursos humanos para el trabajo.

#### **4.3. ¿Qué son las competencias?**

El tema de las competencias en la educación al día de hoy resulta ser un discurso controversial al centrarse de un enfoque de educación el cual se enfoca en el resultado final, es importante y considera el proceso, sin embargo el fin de este modelo es comprobar o evidenciar que el individuo puede saber, hacer y ser en el entorno y contexto en el cual se encuentra.

De acuerdo a la UNESCO en Educación Basada En Competencias Nociones y Antecedentes. Las competencias son (Argudín, 2010):

*“El conjunto de Comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas y sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo, adecuadamente un desempeño una función, una actividad o una tarea”.*

Lo anterior permite determinar que las competencias obedecen al cumplimiento de las demandas actuales con respecto la sociedad del conocimiento o de la información, considerando que es la información la que hoy en día dirige la economía global.

Son la educación, la información y la comunicación lo que permitirá que el individuo pueda desempeñarse de forma eficiente en la sociedad. Mediante el uso de las TIC's (Tecnologías de la información y Comunicación) las cuales deben ser consideradas como un medio para alcázar los objetivos y no un fin.

La forma en la que las competencias impactan el entorno organizacional resulta importante considerando que las primeras investigaciones sobre competencias se encontraban orientadas a identificar el desempeño en el trabajo. Por tanto demanda que hoy en día se acerquen más al mundo del trabajo.

La combinación trabajador-Empresa requiere que los procesos de educación y formación se encuentren acordes a los procesos de producción, exige inteligencia lejos de una acumulación de información.

Un Programa de Competencias Laborales es un proyecto que busca principalmente contribuir al desarrollo del capital humano a través de la implementación, promoción y difusión de un sistema para evaluar y certificar las competencias de las personas independientemente de cómo éstas fueron adquiridas; Iniciativas de mejoramiento de la oferta de formación y capacitación, alineándola con los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes que el desarrollo productivo del país y las empresas requieren de sus Recursos Humanos; Planes de mejoramiento del currículum y mecanismos de acreditación de la calidad de las instituciones de

formación para el trabajo, Sistemas de gestión de Recursos Humanos basados en competencias por parte de empresas grandes, medianas y pequeñas, líderes en sus respectivos sectores.

Las competencias consisten en la capacidad de vincular los conocimientos teóricos de las personas (“Saber”) con ciertas destrezas prácticas (“Hacer”), en un “Saber Hacer”.

#### **4.3.1. Tipos de Competencias**

El termino competencias desde la perspectiva epistemológica es visto desde dos aristas. Empresarial y Formativa.

El concepto Empresarial, se encuentra orientado hacia la corriente conductista, centrada desde el ámbito laboral. El objetivo es desarrollar competencia centradas en campo laboral, busca habilitar a los miembros de la organización para que sean capaces de realizar una serie de tareas de forma concreta y eficiente.

Las competencias vistas desde el enfoque formativo se consideran desde un encuadre más extenso el cual busca el desarrollo del ser humano mediante contenidos secuenciados y relacionados entre sí, todos los contenidos y aprendizajes deberán ser de acuerdo al contexto además se trata de una formación permanente a lo largo de la vida.

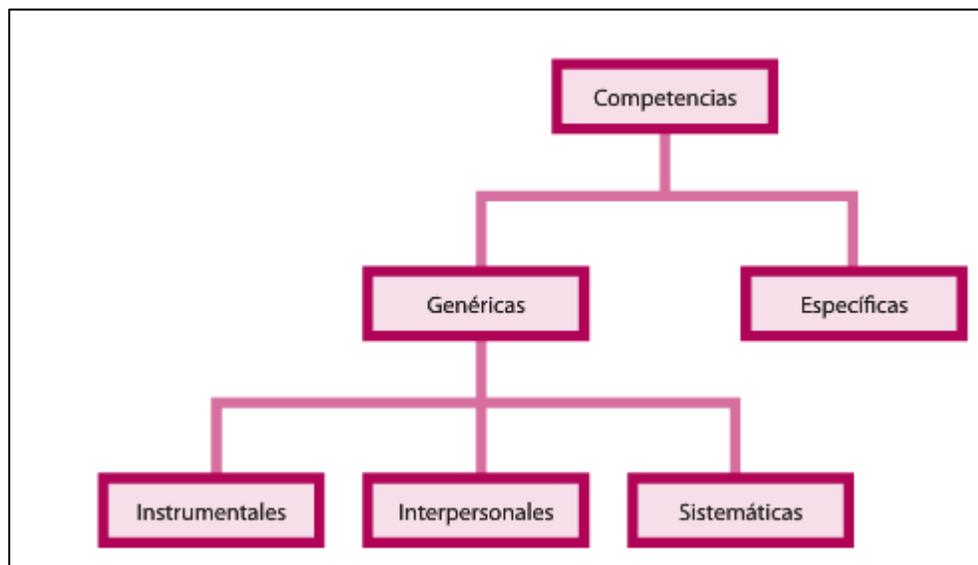
El presente documento se centrará en el desarrollo de competencias vistas de la perspectiva empresarial, considerando el entorno y el objetivo del mismo , plantear modelo de capacitación basada en competencias y en el desarrollo de las habilidades necesarias requeridas para el logro de los objetivos estratégicos de una organización.

Los componentes de una competencia: son el contenido que se refiere al que se va enseñar, al capacidad el cómo será desarrollado el contenido y la situación que incluye el contexto en el cual se desenvolverá el programa junto dentro del para qué.

De acuerdo a lo señalado en el Proyecto Tuning, las competencias son consideradas como un conjunto de capacidades cognitivas y meta cognitivas, intelectuales y prácticas de igual forma considera la integración de valores éticos. El planteamiento de este proyecto señala que son los estudiantes quienes desarrollan los procesos de aprendizaje con el docente como guía con el apoyo de una planeación didáctica.

Este modelo de educación poro competencias distingue dos tipos de competencias genéricas y específicas. Mismas que su vez se subdividen en instrumentales, interpersonales y sistemáticas.

**FIGURA 5. Clasificación De Las Competencias (Proyecto Tuning)**



**Fuente:** (López, 2013)

Las competencias genéricas o transversales son las generadoras del proceso de aprendizaje integral, se encuentran relacionadas con tres saberes. El saber conocer asociado al dominio de métodos y técnicas. Saber ser asociados a las actitudes a la forma de relación que se genera con otras personas ligada a las capacidad de

iniciativa, motivación y liderazgo y el saber actuar vinculado con la formación permanente, la forma de resolución de un problema, ayuda en la contextualización y transferencia de lo ya aprendido a situaciones reales. Lo cual permitirá una formación más dinámica e integradora.

El enfoque por competencias se plantea como una alternativa para el diseño curricular, el cual incluye la implementación de metodologías acordes a la priorización del saber hacer. Se fundamenta principalmente en el aprendizaje significativo. Es un Saber hacer en la práctica, transferible a una situación de la vida real y que implica resolución de problemas.

#### **4.3.2 Inserción de las competencias laborales en el ámbito de la capacitación**

A nivel nacional existe un organismo gubernamental mediante la Secretaría De Educación Pública (SEP) creó el Sistema Nacional de Competencias promovido por el CONOCER (Conocimiento, Competitividad y Crecimiento) Considerando en la cual los mercados se expanden, la expansión y crecimiento de un país globalizado requiere de personal competente en todos los ámbitos empresarial, industrial, docentes.

De acuerdo al Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial 2013-2014, México ocupa el lugar 55 de una lista de 148 países y es superado por varios países de la región, tales como Puerto Rico (30), Chile (34), Panamá (40) y Costa Rica (54). El Sistema Nacional de Competencias es una pieza clave para impulsar la competitividad del país y recuperar el rumbo hacia una economía más sólida. (SEP, 2015)

Los Estándares de Competencia son las definiciones de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas, para que una persona realice cualquier

actividad productiva, social o de gobierno, con un nivel de alto desempeño, definidos por los propios sectores.

Para desarrollar un Estándar de Competencia, el Comité de Gestión por Competencias se apoya en grupos técnicos de expertos, quienes son capacitados por el Consejo Nacional y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) en el proceso de elaboración del Estándar.

A través de la instalación del enfoque de competencias, el Programa de competencias laborales contribuye a establecer las competencias básicas, genéricas y específicas de mayor relevancia para el mundo productivo

Hacer visibles los aprendizajes logrados a lo largo de la vida, a través de procesos de evaluación y certificación de competencias, según estándares definidos por el sector privado mejorar la calidad, pertinencia y flexibilidad de la oferta de los organismos de formación técnica y capacitación laboral para reducir costos de transacción para empresas y tiempos de búsqueda de empleo para trabajadores alinear los sistemas de recursos humanos de las empresas con su estrategia de negocios la instalación de un Sistema Nacional de certificación de competencias laborales.

Existen diversos métodos para impartir la capacitación a los recursos humanos de una institución, estos serán determinados de acuerdo al tipo y la modalidad de la capacitación, dichas estrategias didácticas deberán ser planteadas al instructor o capacitador y este evaluará que tipo de estrategia utilizara de acuerdo a:

- ✓ Conocimiento y la información previas de los futuros capacitados
- ✓ Habilidades para observar, memorizar, expresarse de forma verbal y escrita, manejar aparatos e instrumentos realizar operaciones matemáticas identificar información, Deducir y concluir
- ✓ Actitud de comprender e interesarse por el contenido del programa.

A partir de lo anterior se determinara la estrategia didáctica para potenciar el desarrollo y el aprendizaje de los trabajadores mediante el Desarrollo de trabajos prácticos que se tengan que realizar cotidianamente Presentación de casos casuísticos del área, Metodología de exposición – diálogo entre otras.

Conceptualizando el término de competencias laborales después de lo anterior: Formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para el logro de un determinado resultado en un ambiente de trabajo u organización. Hablar de competencia no solo laboral, si no en sentido general es entender el conjunto de un proceso, es decir no solo aceptar como producto final lo que el individuo sabe, si no el cómo lo construye, como lo hace y el resultado final. La competencia laboral entonces es la capacidad demostrada por una persona para el logro de un resultado.

Toda organización que busque resultados positivos a corto plazo deberá contar con un programa de capacitación por competencia ya que este obedecerá a esa necesidad de acortar la distancia que existe entre el esfuerzo de formación y un resultado efectivo. Ya que no resulta benéfico para el negocio contar con capacitaciones extensas que únicamente impartan conocimientos teóricos a sus colaboradores. Una capacitación efectiva debe asegurar que el tiempo que transcurre entre la capacitación, la certificación y el ingreso formal de los candidatos genere más ganancias y menores costos en términos de recursos humanos. Hoy la mayoría de las empresas pagan los periodos de capacitación a todos sus empleados, tiempo mediante el cual se están generando pérdidas ya que estos colaboradores no están generando ganancias.

En cambio si los tiempos de capacitación son reducidos y con ellos se asegura que los participantes y futuros colabores de la empresa están siendo capacitados y evaluados no solo en términos de lo conoce si no en términos de los saben hacer. Esta pérdida resulta ser entonces una inversión.

## **CAPITULO V.**

# **PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN BASADO EN DISEÑO CURRICULAR: CASO CALL CENTER DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

### **5.1. Contexto organizacional: Caso Call Center de una institución Financiera**

La industria de los call center a nivel mundial resulta ser hoy en día un sector clave dentro de la economía de cada país. El principal objetivo de las compañías que cuentan con estos servicios es administrar de forma efectiva y eficiente la comunicación e información de acuerdo a su sector. Ya sea con clientes internos o externos. La resolución de problemas o consultas de determinados procesos, resulta ser más cómoda si se realiza de forma remota que presencial. Masificación de atención a clientes y aumento en el contacto con cliente potenciales, llevan a las empresas a creación de dicha industria en 1970.

Thirion (2007) define un call center como una fábrica de comunicación y gestión de la información dentro de la cual se genera una figura laboral Tele operador o Analistas telefónico, el cual se desenvolverá dentro de una nueva sociedad de la información. Considerando esta como un conjunto de procesos sociales, políticos y /o económicos, mismos que tiene como objetivo que las tecnologías digitales de la era actual funjan como mediadoras entre los individuos.

Un call center es el centro de recepción de llamadas mediante el cual se realiza la atención o requerimiento de un bien o serio en particular y es posible puedo operar desde dos vertientes; la primera a partir de que el usuario telefónico inicia una llamada atendida por el analista telefónico o tele operador, a esta forma de comunicación

dentro de los call center's se denomina llamadas in bound. O bien la segunda mediante la cual el analista telefónico inicia la llamada y se comunica con el cliente con el objetivo de realizar alguna venta de productos o servicios o bien cobranza telefónica. A esta segunda modalidad se le conoce como llamadas outbound.

Un call center, según su ramo y definición podrá atender o realizar cualquier tipo de llamadas según sus requerimientos y objetivos de satisfacción que deseen alcanzar con sus clientes. La forma en la que mide la productividad es en función, por llamarlo de alguna forma una producción en serie, muy similar a lo que plantea el taylorismo, quizás no exista la producción de algo material, sin embargo la medición del volumen de llamadas entrantes vs el volumen de llamadas realmente contestadas. Esto para el caso de las llamadas inbound. Hablando en términos de outbound en donde por lo regular se trata de llamadas por cobranza o ventas, de igual forma se mide el volumen de llamadas realizadas, mediante marcadores predictivos, el total de contacto con los titulares o dueños de los productos o servicios Vs el volumen de recuperación hablando de cobranza o el volumen o monto de productos colocados.

La capacitación para un call center entonces, de desarrollar bajo el conocimiento de los términos y definiciones específicas que el ejecutivo telefónico deberá identificar, conocer y dominar, los sistemas operativos que permitirán la recepción o irrealización de las llamadas que de igual forma deberá saber operar de forma correcta, es en este sentido en donde en los capítulos anterior se hablaba de una tecnología lineal o sencilla es importante para la organización, mientras sea fácil de operar, la capacitación será menos compleja en cuanto al uso de las aplicaciones y quizás se pueda enfocar más en el desarrollo de determinadas habilidades como ventas, tono de voz, etc. Mismas habilidades que redituarán a la organización y al colaborador en términos de compensación.

Hablando específicamente del call center en cual se desarrollará el presente documento. Centro De Contacto es un Centro Estratégico de asesoría y operación

de servicios financieros vía remota, cuyo enfoque en el servicio y la atención personalizada a los cliente que así lo requieren, así mismo el Centro de Contacto participa en la colocación de productos financieros acorde a las necesidades de los clientes.

Cuenta con dos sites y un headcount de 1450 personas en promedio, los sites que los conforman son: Ciudad De México con un 48% del personal y Guadalajara con un 52%

Por un lado, el Inbound se encarga de recibir llamadas de entrada en donde se proporcionan servicios y se colocan productos divididos por segmentos y por áreas, tales como banca por internet, línea de servicios empresariales, tarjetas de crédito, línea directa, pool de seguridad, conexión para negocios, high sales team, hipotecario, pool factoraje, centro de atención premier, centro de atención Advance.

Por otro lado, el Outbound se encarga de realizar llamadas de salida, está enfocada a realizar campañas de venta y de servicio.

Ambos se encuentran dentro de la estructura del centro de contacto.

## **5.2. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional se encuentra conformada por seis subdirecciones: Atención a clientes, Atención a clientes GDL, Global Support Utilities, Operations Management, Servicios Elite, Telemarketing.

Atención a Clientes: Se encuentra dividida en Site DF y Site Gdl. Los departamento de la conforman se encuentran orientados a proporcionar un servicio financiero sobre cuentas de débito, tarjeta de crédito, servicio de Banca por internet, oferta de productos y retención.

Estas áreas dentro del centro de contacto son reconocidas como MDA's (Medios De Acceso) por ser, precisamente los medios de acceso por los cuales el cliente puede obtener información relacionada a sus productos financieros.

El sistema organizacional de centro de contacto está integrando por una serie de sistemas que permiten el enfoque del esfuerzo de todas las áreas hacia una misma dirección, la mejora y el desarrollo continuo. Estos sistemas ubican al cliente como el centro de la organización.

### Visión, Misión y Objetivos Estratégicos

El Centro De Contacto a través del proceso de administración de recursos, coordina con las áreas responsables los recursos necesarios para la operación y cumple con las necesidades y expectativas de los clientes. Estos recursos incluyen: Recursos Humanos, materiales tecnológicos y de información.

Establece una misión y un visión, compromiso y objetivos como parte de sus metas organizacionales.

#### MISION:

Ser un medio confiable para la atención de cliente y para la organización, como un modelo operativo que garantice niveles de calidad establecidos por el grupo, ser un generador de negocio altamente efectivo alienado a las políticas y lineamientos de la institución a nivel global.

#### VISIÓN:

Ser un centro de relación con cliente que maneje la interacción de manera inteligente con conocimiento preciso del perfil del cliente, su historia con la institución. Superando sus expectativas de servicio, asesorando efectivamente sus necesidades financieras.

El centro de contacto establece como sus objetivos estratégicos los siguientes:

**OBJETIVOS ESTRATEGICOS:**

- Nivel De Servicio óptimo respecto a capacidad instalada
- Satisfacción de cliente en niveles óptimos en factores de servicio imputables al Centro De Contacto
- Incrementar la resolución a las necesidades de los clientes en primer contacto y en caso necesario dando un seguimiento efectivo a sus requerimientos
- Establecer estrategias de ventas efectivas de acuerdo a los objetivos de negocio
- Establecer el modelo óptimo para ventas outbound
- Liderazgo efectivo con enfoque a experiencia del cliente, resultados y personas. Distinguido por proactividad y dinamismo.
- Crear un modelo de operación sustentable, sólida y confiable.

Lo puntos y estructuras anteriormente mencionadas hacen referencia al contexto general mediante el cual se desenvuelve la presente propuesta de mejora en cuanto al proceso de capacitación de personal de nuevo ingreso.

### **5.3. Propuesta del Modelo de Capacitación Basado En Diseño Curricular**

El proceso de capacitación de todo el personal se encuentra centralizado en el área de Academy & Training (A&T), misma que por cuestiones de control se encuentra organizada en tres servicios principales:

**Formativos:** Se imparten al personal de nuevo ingreso a Banca Telefónica, donde se desarrollan conocimientos, habilidades y aptitudes que necesitan para desempeñar sus funciones en el medio de acceso para el cual fueron seleccionados.

**Promoción:** Están dirigidos para el personal que ha sido ascendido de puesto de Analista a Asesor y tiene como finalidad darles a conocer los procesos, actividades, tiempos de respuesta y responsables de las áreas Staff quienes les brindaran servicio en sus nuevas funciones.

**Transferencias:** Dirigidos al personal que es transferido entre los medio de acceso del centro de contacto se les proporcionan los conocimientos, aptitudes y habilidades específicas del área para desempeñar sus nuevas funciones.

Se identifica la problemática de capacitación y bajo de Desempeño en los participantes de cursos formativos. Considerando la inexistencia de un plan y programa de capacitación el cual permita homologar objetivos estratégicos alienados a las necesidades de la distinta área del centro de contacto.

Es decir únicamente se contaba con un temario que debería impartir es Instructor o Trainer. El cual tampoco contaba con las técnicas y estructuras necesarias para impartir capacitación de forma efectiva y productiva. La estructura del temario antes de la intervención era muy simple como se muestra a continuación:

**Figura 6. Estructura de Temario anterior Cursos Formativos Centro De Contacto**

DIA	TEMA	SUBTEMA	DURACIÓN
1	INDUCCIÓN	BIENVENIDA	6 HRS.

Elaboración Propia

El instrumento anterior proporciona al trianer únicamente el control en cuanto a la duración y días de los temas y subtemas, sin embargo, no contaban con objetivo establecido. Por tema y por programa en general. El cual les diera las pautas de capacitación en función del objetivo deseado y la evaluación adecuada que permita identificar que los objetivos se estaban cumplimiento.

El proceso de capacitación para personal de nuevo ingreso tenía una duración de 8 semanas (Dos meses) mismas que se encontraba divididas en 4 semanas completamente teóricas en un aula o sala de capacitación y las siguientes correspondían al proceso de certificación en el cual los colaboradores.

Las primeras 4 semanas los participantes se encontraban de forma teórica en aula o en el MDA escuchando llamadas y / u observando la forma de operar del personal con experiencia. El 80% del curso se tenía que llevar en el aula realizado capacitación 100% teórica en cuanto a los procesos.

Las siguiente 4 semana el grupo en general iniciaba un procesos de conexión llamado certificación en el cual iniciaba su conexión recibiendo llamadas de clientes reales el tiempo real. El resultados los primeros días de esta certificación resultaba poco productivo y efectivo para las áreas ya que el contacto previo con el entorno real en el cual desenvolverían sus actividades, era mínimo en comparación con el tiempo de práctica.

Es decir este esquema se centró únicamente en la acumulación de conocimientos tercios en cuanto al manejo de sistemas y comunicación con los clientes.

Ante la constante demanda y necesidad de contar con personal de nuevo ingreso para las diferentes áreas del centro de contacto un tiempo menor pero con un buen desempeño el cual permita cumplir con la demanda de llamadas.

Se plantea un modelo y esquema de capacitación estructurado bajo miras y planteamiento tos pedagógicos mismos que permitirán el desarrollo no solo del personal de nuevo ingreso, si no a su vez permitirá ampliar el panorama competitivo de los instructores al proporcionarles herramientas que les permitan capacitar de acuerdo a esquemas eficaces y efectivos con planteamientos acordes a los requerimientos estandarizados por la organización

## Estructura y diseño del programa de capacitación

Como primer punto se buscó identificar los procesos necesarios y requeridos por el MDA para el idóneo desempeño de los colaboradores. Dicho análisis fue realizado por los expertos, Asesor de MDA y Trainer de Mda.

Ambos identificaron las necesidades requeridas, que deben aprender a hacer los colaboradores en el proceso de capacitación. La información fue recabada en el siguiente formato con la finalidad de ir dando prioridad y establecer orden a cada uno de los procesos.

**FIGURA 7. Propuesta de formato análisis previo diseño de programa Cursos Formativos Centro De Contacto**

PROCESO	INFORMACIÓN PREVIA	HABILIDADES REQUERIDAS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO	NIVEL DE PRIORIDAD DE ACUERDO A VOLUMEN DE LLAMADAS RECIBIDAS
Consulta De Saldos TDC	Lenguaje Bancario	Comunicación, Dominio de Pc,	
	Sistemas de consulta		
	Términos Esos Cta.		

**Elaboración propia**

## Estructura De Temario

De acuerdo a lo recabado previamente en el análisis de contenidos requeridos para los participantes. Se realiza el diseño del temario de capacitación de acuerdo a orden prioridades, establecidos y los conocimientos y tecnicismos que los colaboradores deben identificar y dominar.

De acuerdo al ejemplo del formato de análisis previo en la 1er columna se enlistaron los procesos requeridos para lograr la satisfacción de los clientes, la 2da columna indica la información o dominio de tecnologías requeridas para realizar el proceso. La

3er columna indica las habilidades que requiere el colaborador para ejecutar el proceso y por último la 4ª columna solicita indicar el nivel de prioridad del proceso de acuerdo al volumen de llamadas recibidas diariamente por los clientes.

Esta última información es proporcionada por el área encargada realizar las métricas correspondientes al volumen de llamadas recibidas por MDA, procesos solicitados, llamadas contestadas y llamadas que no fueron contestadas y el motivo.

El formato mediante el cual fue requerida la presentación del temario es la siguiente, lo anterior con la finalidad de contar con un instrumento que permitiera presentar, en caso de ser requerida la estructura general del cómo se encurta distribuido un curso formativo de personal de nuevo. Ya que el detalle del cómo se lograrán los objetivos de capacitación se encontrara plasmado en el programa de capacitación.

**FIGURA 8. Propuesta de formato estructura de temario Cursos Formativos Centro De Contacto**

TEMARIO DE CURSO FORMATIVO TDC		
N°	TEMA	SUBTEMA

Elaboración Propia

### **Diseño De Programa De Capacitación.**

El diseño del programa de capacitación ser realizo bajo el previo análisis del perfil de puesto y las habilidades requeridas para la ejecución de los procesos requeridos, considerando que las principales habilidades requeridas que los colaboradores deben poseer son de comunicación ya que al tratarse de un servicio vis telefónica la herramienta principal de trabajador será únicamente la forma en la que se comunique y transmita la información y confianza que el cliente requiere.

Al hablar de productor financieros es de suma importancia que el personal posea altas habilidades de comunicación. De no ser así será posible que el desempeño no refleje resultados de acuerdo a los estándares planteados por la institución.

Es de suma importancia considerar que el papel que juega el área de reclutamiento y selección en el proceso de capacitación es indispensable, de ella dependerá el éxito o fracaso del plan de capacitación, ya que se trata de desarrollar habilidades y no de crearlas en los participantes. Es el área de reclutamiento la encargada de realizar y aplicar los filtros requeridos de selección de personal, los cuales determinarán quienes ingresan a capacitación.

El programa de capacitación se diseñó de acuerdo al perfil requerido de ingreso y al perfil de puesto de cada MDA.

El perfil requerido de un candidato a analista del centro de contacto debe contar con las siguientes características:

- Estudiante de licenciatura Económico-Administrativo
- Experiencia Mínima de 1 año en Call Center (Deseable)
- Manejo de las siguientes aplicaciones: Excel, Word, power point
- Ingles Básico / Medio
- Proactivo
- Trabajo Bajo Presión
- Trabajo en equipo
- Tareas repetitivas
- Adaptación al cambio

#### Propósito De Puesto Analista Centro De Contacto

Otorgar asesoría y atención a clientes locales en cuantos a los productos y servicios financieros vía telefónica con apego a procesos establecidos por el grupo, manejo de objeciones y oferta de productos y /o servicios, atención de aclaraciones y quejas

requeridas por el cliente. Cumplir con los estándares y normativas establecidas por el grupo, confidencialidad de la información de todos los clientes de la institución.

De acuerdo a las actividades propias a desempeñar se deben determinar la norma de competencia requerida para el desempeño efectivo.

El programa permitirá al instructor identificar los objetivos generales del curso así como los especificados que es lo que tiene que alcanzar con el grupo en general en cuanto a competencias a desempeñar o bien a evidenciar, la propuesta del formato para plasmar la información del programa propuesto como formato la figura 9 Esto permitirá que todos los cursos destinados a personal de la misma con instructores diferentes puedan entregar un recursos humano con la calidad y desempeño acuerdo a un criterio unificado y establecido.

Sucedía con el esquema anterior que los instructores realizaban actividades aisladas con respecto a sus pares. Cada instructor realizaba las actividades que de acuerdo eran las adecuadas para lograr el desempeño ideal.

**Figura 9. Propuesta De Formato Programa General De Cursos Formativos Centro De Contacto**

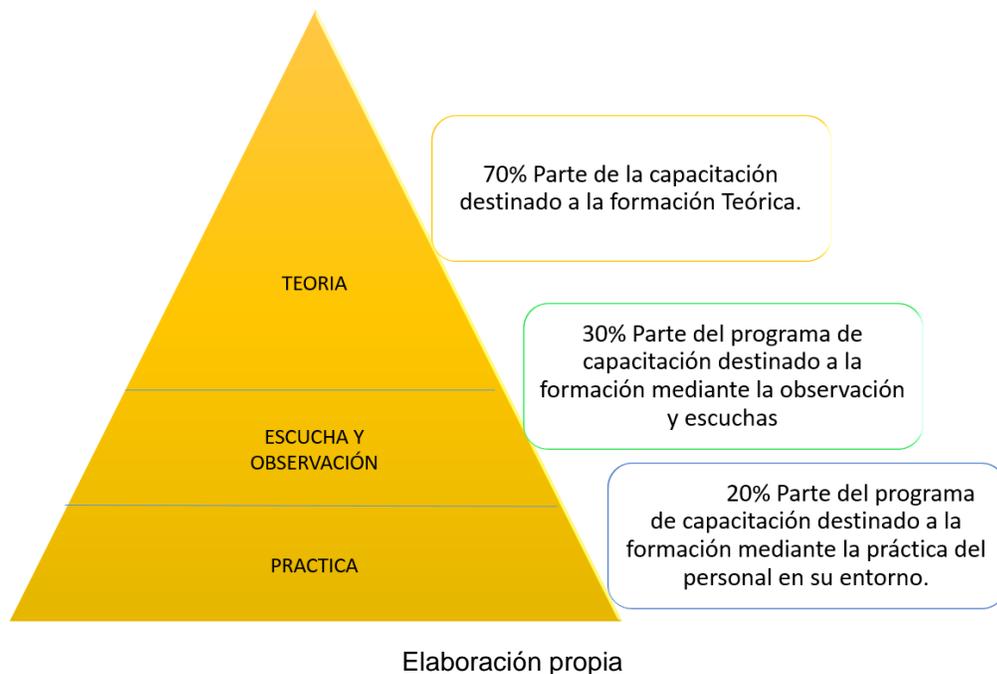
NOMBRE DEL CURSO:									
OBJETIVO GENERAL:									
SESIÓN	OBJETIVO ESPECIFICO DE LA SESIÓN	DESGLOSE DE TEMAS Y SUBTEMAS	ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE INDEPENDIENTES	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE CON TRAINER	COMETENCIAS A DESARROLLAR O EVIDENCIAR	ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN	RECURSOS DIDACTICOS	

Elaboración Propia

Con respecto a la metodología de capacitación se planteó el esquema 70, 20, 30. El cual aporta que los conocimientos técnicos o ejecutables serán aprendidos y analizados de una mejor forma si el mayor tiempo de capacitación es dedicado a la práctica.

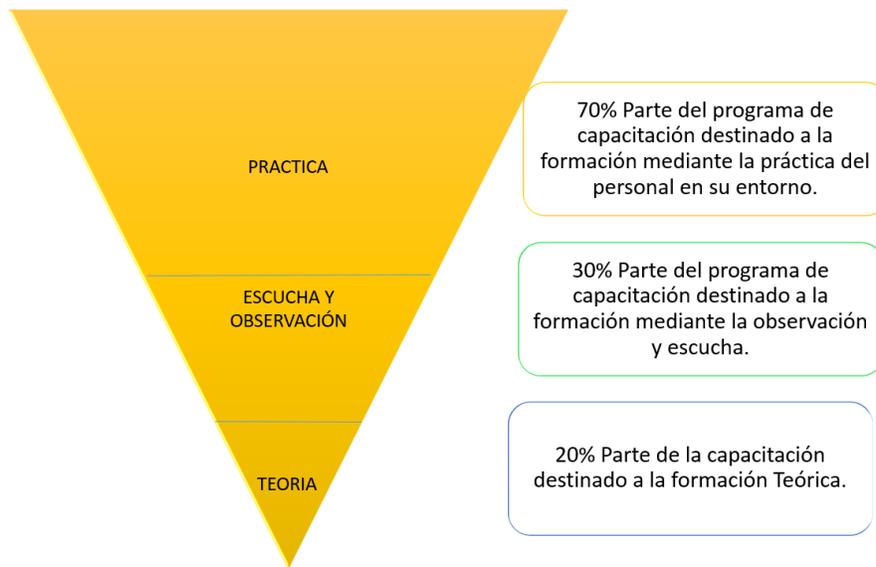
De acuerdo al modelo tradicional llevado a cabo en el centro de contacto la capacitación se impartía de forma proporcional. 70% Teoría, 30% El área real de trabajo bajo la observación o escucha de llamadas y únicamente el 20% en práctica.

**Figura 10. Distribución De Capacitación Anterior De Grupos Formativos Del Centro De Contacto.**



Se propone invertir el esquema con la finalidad de que la mayor parte del programa de capacitación se encuentre destinado a la formación del personal mediante la práctica. De esta forma el 70% del programa será ejecutado mediante una metodología práctica. Lo cual asegurará una mejor comprensión y ejecución de las actividades propias a realizar.

**Figura 11. Propuesta De Distribución De Capacitación De Grupos Formativos Del Centro De Contacto**

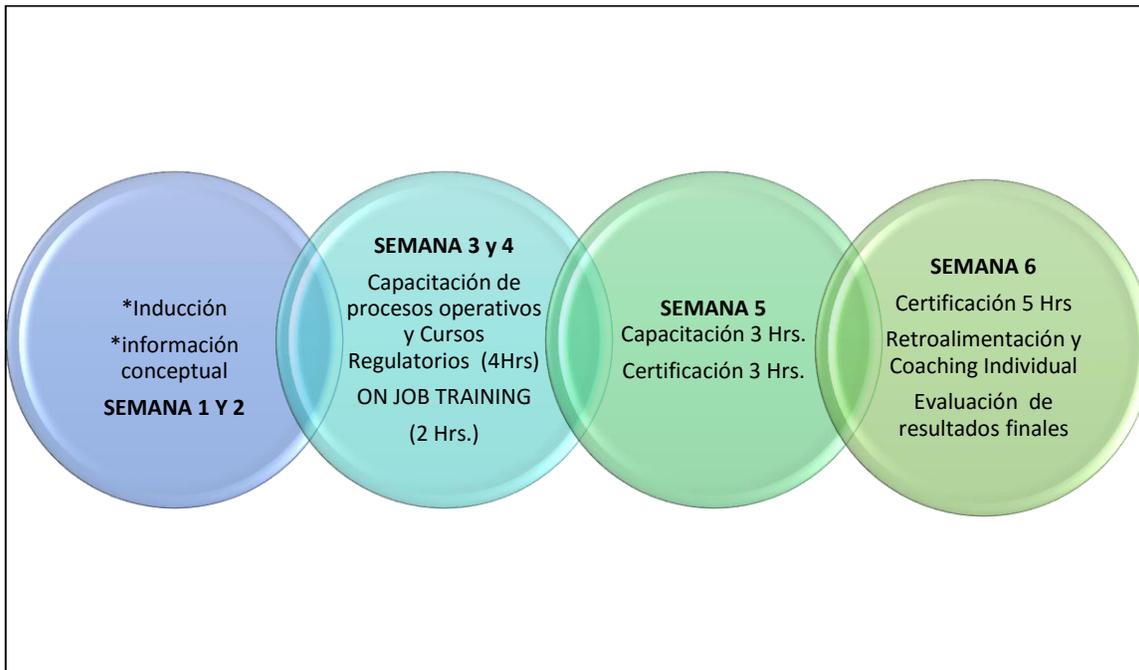


Elaboración propia

El programa de capacitación proporcionara al instructor o trainer la guía para la realización de actividades idóneas para alcanzar los objetivos tanto generales como específicos del curso. Le indicara la duración de cada actividad y el propósito de la misma, de igual le indicara la forma de evaluar las actividades y el momento indicando para realizarlo.

De acuerdo a lo anterior, se propone la optimización de la capacitación y certificación de personal de nuevo ingreso, plasmando los resultados aplicados a una prueba piloto. El proceso de capacitación y certificación se redujo a un total de 6 semanas. Logrando una reducción de 2 semanas y una optimización del 25% logrando hacer más eficiente la operación, en el sentido de que los recursos se encontraran listos para ser considerados dentro de las métricas que permitan la atención de un volumen mayor de llamadas, lo anterior se puede identificar de forma gráfica en la figura 12.

Figura 12. Propuesta De Distribución De Capacitación De Grupos Formativos Del Centro De Contacto



Elaboración propia

La duración de la capacitación teórica, es decir el 20% se llevara a cabo las primeras dos semana en las cuales el personal se encontrara dentro del aula de capacitación, recibiendo información como inducción permeando los valores y comportamiento de la empresas. De igual forma recibiendo conocimientos de lenguajes bancario requerido para el uso de determinados sistemas o el entendimiento de los procesos y contextos propios de su puesto.

Las 3er y 4ª semana los participantes comenzaron a recibir la información sobre como ejecutar procesos con respecto a la información teórica recibida en las dos semana anteriores. Es en esta etapa en la cual los participantes comienzan a tener contacto con su entorno real de trabajo ya que 2 Hrs. de las 6 que se encuentran en capacitación. Comenzaron a recibir llamadas de clientes reales y realizar operación y consultas de información en tiempo real. A esta etapa se le llamo On The Job Training

(OJT) derivado a que los ejecutivos continúan en proceso de capacitación sin embargo comienzan a ser productivos para la organización.

Lo anterior tiene pros y contras ya que efectivamente los recursos comienzan a ser productivos para la organización sin embargo y debido a su poca experiencia pueden llegar a tener errores que resulten en pérdidas monetarias para la empresa.

Lo cual permitió a diferencia del esquema anterior que los participantes inicien con la práctica y el desarrollo de la competencia desde la 3er semana después de su ingreso y no a partir de la 5ª

La etapa correspondiente a la 5ª semana los participantes se encuentran ya en un proceso de OJT sin no en un proceso de certificación en el cual son evaluadas de forma general sus habilidades para la resolución de problemas de los cliente y atención de dudas en tiempo de acuerdo a lo establecido, no menos de 5 minutos.

La etapa de la 6ª semana se realiza un análisis general en cuanto al desempeño integral de los agentes en el cual se evalúan los siguientes rubros:

- Desempeño De Calidad En Las Llamadas: Los agentes deben contar con un promedio de 70 como mínimo o bien las dos últimas llamadas evaluadas deberán e igual a mayores a 75.

La evaluación de las llamadas durante el proceso de capacitación se realiza de la siguiente forma. La 3er y 4ª semana, etapa OJT, el área de calidad asigna 4 llamadas para que el instructor evalúe el desempeño de los agentes. El desempeño de calidad es evaluado de acuerdo a las siguientes características que debe cumplir durante la llamada el agente

- ✓ El agente se encontraba listo para recibir la llamada
- ✓ Utiliza el script estándar de negocio para el saludo inicial

- ✓ Utiliza script estándar de negocio para el cierre de llamada y el aseguramiento del servicio.
  - ✓ Que tan efectivas fueron las habilidades de raptor con el cliente
  - ✓ Que tan efectivas fueron la habilidades de control (ejecución del proceso de acuerdo a lo solicitado por el cliente)
  - ✓ Que tan efectivas fueron las habilidades de comunicación del comunicación del agente y manejo de objeciones
  - ✓ Agente identifica la razón principal por la que el cliente se comunica
  - ✓ Fue atendida la necesidad principal por la que se comunicó el cliente.
- Otro aspecto a considerar para la acreditación del proceso de capacitación es la colocación de productos financieros. El participante deberá cumplir con la colocación de 5 productos entre seguros, créditos y grabación de tarjetas de crédito, Durante las 5 semanas que se encuentre recibiendo llamadas.
  - Como último aspecto dentro de la evaluación se encuentra el tema de la disciplina en cuanto a faltas y retardos. Independientemente del desempeño de los participantes si demuestran poco interés, reflejado en la acumulación de faltas y retardos consecutivos durante las 6 semanas el participante será dado de baja de la institución. El parámetro establecido para el cumplimiento es este rubro es si acula un total de 3 faltas más 6 retardos o bien si acumula u total de 2 faltas más 4 retardos.

Al finalizar las seis semanas se realiza un concentrado en el cual se plasman los resultados finales de los agentes. Se realiza una reunión en la cual se evalúa de forma

individual el desempeño integral de los participantes considerando los parámetros explicados anteriormente.

Describir

Gestión para llevar a cabo el modelo

Total de miembros que participan

Principales dificultades para su aplicación y la forma de resolución por proceso

Aplicación: Describir estándar de evaluación

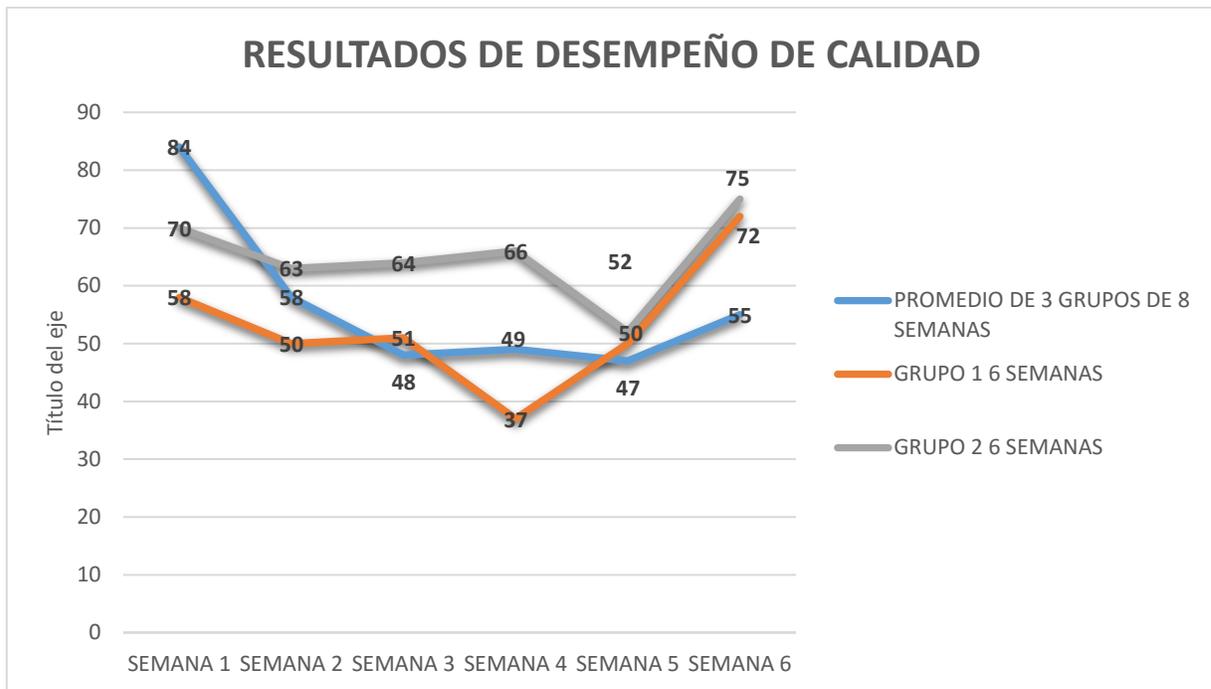
Enfatizar el papel del pedagogo como responsable de la aplicación del Modelo...

Como resultado final de la prueba piloto se obtuvieron los siguientes resultados en cuanto al desempeño de los participantes:

**Tabla 4. Comparativo de resultados de desempeño**

<b>GRUPO</b>	<b>SEMANA 1</b>	<b>SEMANA 2</b>	<b>SEMANA 3</b>	<b>SEMANA 4</b>	<b>SEMANA 5</b>	<b>SEMANA 6</b>
PROMEDIO DE 3 GRUPOS DE 8 SEMANAS	84	58	48	49	47	55
GRUPO 1 6 SEMANAS	58	50	51	37	50	72
GRUPO 2 6 SEMANAS	70	63	64	66	52	75

Elaboración propia



Independientemente de la reducción del tiempo en el cual fue impartida la capacitación los resultados de los grupos sujetos a la prueba en la cual fueron aplicados, teorías de aprendizaje, organización de contenidos, y estructura de información. Se han otorgado criterios de aceptación del personal. Sucedieron de forma positiva diversos variantes las cuales permiten asegurar que el proceso de capacitación, su administración y organización se han realizado en función de los objetivos de la empresa.

- Optimización del proceso de capacitación en un 25% logrando mejores resultados.
- El número de personas que acreditan capacitación Vs el que ingresa a la misma es el mismo, en comparación con el anterior, resultaba poco productivo y eficiente para la empresa contratar a personal y pagar horas de capacitación a personal que al final el proceso sería prescindida de sus actividades por desempeño. Es muy estrecha la brecha entre poder identificar si la causa de problema se debe a un mal proceso de selección o al mal proceso de

capacitación, sin embargo con el presente esquema es posible lograr la acreditación y desarrollo de la mayor para del personal que ingreso.

El anterior modelo de capacitación para personal de nuevo ingreso al centro de contacto fue presentado en Abril del 2015 como un propuesta piloto la cual dejo ver que en términos de eficiencia de los tiempos de capacitación se optimizaron, con lo anterior se tenía la posibilidad de contar con los recursos previamente, es decir, los analistas en capacitación son productivos desde antes de terminar la capacitación.

En la mayoría de las organizaciones el personal en capacitación resulta ser visto como personal poco productivo o nada productivo considerando que durante el periodo en el cual se encuentran en proceso de capacitación no están redituando a la empresa. Quizás sea visto como una inversión a largo plazo ya que el tiempo en el que generalmente el personal comienza a producir tarda entre 15 a un mes aproximadamente.

Dado lo anterior y considerando constante demanda de llamadas en el centro de contacto se contó con la aprobación del modelo, bajo una segunda revisión de los resultados, mismos que resultaron satisfactorios. Lo anterior resulto ser eficiente en término de la producción y la eficiencia de los recursos.

Sin embargo existe otro punto no menos importante el cual también reflejo una satisfacción no solo en los responsable de cada uno de los encargados de los departamentos o MDA's que reciben personal de nuevo ingreso, si no también dentro de los participantes de los cursos.

A diferencia de los agentes anteriores que fueron capacitados 100% en aulas el total de su proceso capacitación teniendo un mínimo contacto con su entorno real, los colaboradores capacitados bajo este modelo mostraron no solo un dominio más rápido y eficiente al momento de realizar prácticas o iniciar el proceso de conexión como parte del proceso de certificación. El resultado de sus evaluaciones escritas y llamadas evaluadas se observa con una tendencia positiva y esto se atribuye que el proceso

capacitación se enfocó en un contexto de práctica y con una participación más activa en el ámbito de trabajo real de los colaboradores.

Lo anterior permitió contar con un mayor número de participantes acreditados vs el total de participantes que no acreditaron el proceso de certificación.

Previo al presente modelo sucedía que el volumen de rotación de los empleados en proceso de certificación era mayor considerando su desempeño.

## CONCLUSIONES

La formación profesional se aborda a partir de la sociología de las profesiones, considerando que este enfoque ubica el origen y su desarrollo dentro del contexto económico y político en un país determinado. El enfoque económico toma en cuenta la formación profesional ligada a un saber profesionalizante y la dinámica económica de los países a partir de los procesos de industrialización en el mundo.

Con la teoría del capital humano la educación es considerada un sinónimo de avance y progreso importante para la productividad y desarrollo de un sistema económico y social. Desde este enfoque las aportaciones de un profesional en teorías de la educación el cual su objeto de estudio específico sea el aprendizaje del ser humano y el como este se desarrolla en un ámbito determinado, serán valiosas ya que será el quien determiné en conjunto con la sociedad los conocimientos, habilidades que cada individuo deberá adquirir. De forma individual y de acuerdo a sus Habilidades será el profesional en procesos educativos será capaz de determinar el cómo se imparten los conocimientos.

En la época actual es común que las organizaciones soliciten que sean los profesionales de la educación. Pedagogos y /o Licenciados en educación quienes sean los encargados de administrar los procesos de capacitación del 100% de su personal.

Es el pedagogo mediante sus conocimientos y experiencias adquiridas en el proceso de formación quien tendrá las habilidades y competencias requeridas para poder implementar los métodos y modelos eficientes para alcanzar los objetivos establecidos.

El conjunto de las habilidades organizacionales, filosóficas, psicológicas, económicas y pedagógicas permitirán al pedagogo interesado en aplicar sus conocimientos dentro

del marco empresarial desarrollarse de forma eficiente atendiendo los requerimientos de la competitividad empresarial y económica actual.

Claramente es indispensable que las instituciones tanto públicas como privadas encargadas de formar pedagogos, incluyan dentro de sus mapas curriculares un enfoque organizacional, es decir incluir materias que permitan entender las Teorías de organización, desarrollo organizacional y los Recursos Humanos.

La filosofía permitirá entender el ser y estar de cada ser recurso humano, permean desde el sentido más introspectivo los valores y comportamientos de la organización, permita permean y transmitir el ser de la empresa.

La psicología permitirá entender el comportamiento identificar actitudes específicas y actuar de acuerdo a lo requerido. Servirá como un segundo filtro al poder contar con las habilidades de identificar de forma oportuna cualquier actitud no identificada previamente desde los filtros aplicados y a su vez se podrá actuar de forma preventiva y no correctiva.

La economía es la ciencia que brindará las bases y confirmaciones que demuestran la importancia de contar con personal calificado en las empresas, incluso en que la inversión en la formación de profesionales resulta ser benéfica para la economía en crecimiento del país, un profesional formado y capacitado aspirara siempre a mejores oportunidades de empleo. La actualización y capacitación constante hará individuos competentes los cuales cuente con acceso a mejores oportunidades laborales que incluyen sueldos más altos y si esto sucede en cada indiviso aumentará el ingreso per cápita del país logrando así un país desarrollado en términos educativos. Diversos teóricos de la economía apuestan a que el desarrollo de las sociedades se encuentra en la inversión de la educación.

Considerando lo anterior será la pedagogía quien logrará establecer los estándares de formación, instrucción y desarrollo de habilidades acordes a los objetivos de la organización con el apoyo de las antes mencionadas. Será la disciplina que permitirá desarrollar, de acuerdo a las teorías aprendizaje un programa de capacitación específico.

Actualmente las empresas se caracterizan por la constante capacitación de su personal al momento de llegar cambios en los procesos. Esto siempre resulta ser una constante, la cual desde de la trinchera de la producción y cumplimiento de la misma observa el hecho como actividad que impactará de forma negativa en el cumplimiento to de metas a corto plazo. Sin embargo existe el Angulo de recursos humanos quien considera la capacitación como un desarrollo del personal y como actividad importante para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, ya que si existe personal capacitado existe menor probabilidad de errores y fallo en los procesos ejecutados.

Sin embargo ambos, tanto el encargado de la producción como el encargado de RH deben asegurar que sus actividades respectivas se lleven a cabo de forma oportuna sin interferir uno con el otro. Resulta complicado sin embargo. En la actualidad existen diversas tecnologías las cuales permiten que el personal continua sus labores sin aparte por mucho tiempo de ellas al momento de recibir capacitación o actualización. Se trata de los ambientes e-learning, los cuales permiten desarrollar capacitación remota o a distancia. Sin embargo al día de hoy son pocas la empresas que cuentan con estas tecnologías y más aún si llegaran a contar con ellas son pocas las que aprovechan al 100% el uso de estos recursos, ya sea por falta de habilidad en el momento y simplemente por el desconocimiento y /o desconfianza que genera el implementar herramientas nuevas que puedan generar un descontrol al momento de la capacitación.

Ante lo anterior es importante considerar dos aspectos:

El primero: capacitar y preparar al responsable o de capacitación de la empresa en el uso y dominio de la herramienta. El especialista no puede ser un ingeniero en sistemas tan solo por el conocimiento en cuanto al uso de sistemas computacionales, sin bien las tecnologías actuales en cuanto al diseño de cursos en línea requieren del personal que conozca de programación y códigos. Definitivamente el diseño de los programas y cursos de capacitación a distancia deberán estar cargo del experto en procesos y estructuras cognitivas, conocimiento de creación y redacción de objetivos los cuales permitan generar a distancia y de forma individual el mismo impacto de un curso presencial con un grupo de personas.

Debe ser este experto el que reciba capacitación y pueda desarrollar ahora las habilidades requeridas en cuanto al diseño, imagen y manejo de espacios virtuales. Tampoco podría tratarse de un diseñador gráfico el responsable de realizarlo ya que su experiencia y formación se encuentra enfocada únicamente al diseño a la forma de cómo utilizar de forma correcta los ambientes y que visiblemente para el espectador le resulte llamativo ver, sin embargo no tendrá la sensibilidad de asegurar que los objetivos de aprendizaje se cumplan de forma adecuada.

Considerando la presente investigación y experiencia profesional se puede identificar que hoy en día el estudio sobre las diferentes vertientes en cuanto a la formación profesional del pedagogo a partir de los contenidos curriculares debe tomar relevancia entre los responsables del diseño de los mismos, no todas las universidades ofrecen la misma oferta académica y los mismo objetivos de egreso de los estudiantes sin embargo las competencias profesionales de los egresados de la misma licenciatura dentro del ámbito laboral, requieren y solicitan al personal no solo con más conocimientos si no con más experiencias.

## BIBLIOGRAFÍA

- Argudín, Y. (2010). *Educación Basada En Competencias:Nociones y Antecedentes*. México: Trilla.
- Barriga, A. D. (26 de Septiembre de 2009). *Revista Electronica De Investigación Educativa*. Obtenido de <http://redie.uabc.mx/contenido/vol5no2/contenido-diazbarriga.pdf>
- Barrón, T. C. (2003). *Universidades Privadas: Formación en educación*. México: UNAM.
- Brubacher, J. S. (1956). *Jonh Dewey En Los Grandes Pedagogos*. México: Fonde De Culatura Economica.
- Cabrerizo, D. J., Rubio, R. M., & Castillo, A. S. (2010). *El practicum en los Grados de Pedagogía de Magisterio y de Educación Social. Formación, desarrollo e instrumentos*. Madrid: Pearson.
- Consuelo, R., Tzitz, M., & Christina, K. (8 de Noviembre de 2014). *Construyendo un sistema de aprendizaje a lo largo de la vida en México*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6756/Construyendo%20un%20Sistema%20de%20Aprendizaje%20a%20lo%20Largo%20de%20la%20Vida%20en%20M%C3%A9xico.pdf?sequence=4>
- Dettmer, G., & Estenou, y. M. (1983). *Enfoques predominantes en la economía de la educación*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco-División de Ciencias y Humanidades.
- Diaz Barriga, A. (2009). "Curriculum. Tensiones conceptuales y prácticas". *Revista Electronica De Investigación Educativa*, 13. Obtenido de Revista Electronica De Investigación Educativa: <http://redie.uabc.mx/contenido/vol5no2/contenido-diazbarriga.pdf>
- Diaz, B. A. (1993). *Criterios y Valoraciones de los empleadores respecto de egresados universitarios, tesis de doctorado*. México: Universidad Nacional Autonoma de México-Facultad de Filosofía y Letras.

- Edwards Risopatron, V. (1991). *El Concepto De Calidad De La Educación*. Chile: UNESCO.
- Furlan, A. (1995). La evolución probable de la gestión curricular en nuestras universidades. En U. Iberoamericana, *LA Universidad latinoamericana ante los nuevos escenarios de la región* (págs. 330-342). México: Unión de Universidades de America Latina.
- Garcia, G. V. (1998). *La formación pedagógica del instructor de capacitación*. México: UNAM.
- Gomes, N. (1998). *Historia Universal*. Prentice Hall.
- Gores, E. (1996). *La educación en la empresa, aprendiendo en contextos organizativos*. España: Granica.
- H, G. (19 de Julio de 2015). *McKinsey&Company*. Obtenido de McKinsey&Company: [http://www.mckinsey.com/insights/organization/Leaders\\_everywhere\\_A\\_conversation\\_with\\_Gary\\_Hamel?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1305](http://www.mckinsey.com/insights/organization/Leaders_everywhere_A_conversation_with_Gary_Hamel?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1305)
- Hamel, G. (Mayo de 2013). *mckinsey*. Obtenido de mckinsey: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leaders-everywhere-a-conversation-with-gary-hamel>
- Jhon, W. (1992). *Cómo valorar la calidad de la enseñanza*. España: Piados.
- KNOWLES, M. S., SWANSON, R. A., & ELWOOD F. HOLTON, E. (2001). *ANDRAGOGÍA EL APRENDIZAJE DE LOS ADULTOS*. UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA.
- López, C. M. (2013). *Aprendizaje, Competencias y TIC*. México: Pearson.
- Micheli, J., & Artega, A. (1994). *Capacitación supuestos, desempeño y reforma de una política en Continuidades y discontinuidades de la capacitación en México*. México: UAM Xochimilco.
- Nader, G. M. (2001). *Principios de Administración*. México: Trillas.
- Rabouin, R. R. (2007). *El sentido del liderazgo. Claves Practicas para construir liderazgo empresarial trascendente*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Reyes Ponce, A. (1987). *Administración de Personal*. México D.F.: Limusa.

- Reza, J. C. (2005). ANTES Y DESPUES DE LA CAPACITACIÓN ¿QUÉ? En J. C. Reza, *ANTES Y DESPUES DE LA CAPACITACIÓN ¿QUÉ?* (pág. 137). México: Gasca.
- Salonia, A. (1991). Trabajo, Proceso Educativo y Participación Social. En *Educación y Vida Laboral* (pág. 45). Buenos Aires: Talleres Graficos De Ministerio De Cultura y Educación.
- SEP. (29 de Septiembre de 2015). *CONOCER (Conocimiento, Competitividad, Crecimiento)*. Obtenido de [http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=1&Itemid=3](http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=1&Itemid=3)
- Stephen, G. F. (2000). *Principios de administración*. México: CECSA.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- STPS. (20 de Diciembre de 2009). *Guía de capacitación, Elaboración de programas de capacitación*. Obtenido de Guía de capacitación, Elaboración de programas de capacitación.
- Taba, H. (1980). *Elaboración Del Currículo*. Argentina: Troquel.
- Taylor, F. W. (1979). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El ateneo.
- victoria, C. F. (18 de MARZO de 2009). *La tarea revista de educación y cultura de la sección 47*. Obtenido de Tiempos de globalización la importancia de la pedagogía en la empresa: <http://www.latarea.com.mx/index.htm>
- Werther, W. B. (2008). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EL CAPITAL HUMANO DE LAS EMPRESAS*. MEXICO: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Wilson, J. (1992). *Cómo valorar la calidad de la enseñanza*. España: Piados.
- Yuki, G. A. (2008). *Liderazgo en las orgaizaciones*. Madrid: Pearson.