

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA**  
**Y ADMINISTRACION**  
**DIVISION DE POSTGRADO**



**"MODELO DE ORGANIZACION BASADO EN  
ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION PARA  
LA CAPACITACION INTERNA: VENTAJAS  
Y HERRAMIENTAS COMPETITIVAS"**

**POR:**

**LORENA CANALES MORALES**

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER  
EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD  
EN MERCADOTECNIA**

**DICIEMBRE, 1997.**

TM

Z7164

.C8

FCPYA

1997

\*C36



1020121349

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA

Y ADMINISTRACION

DIVISION DE POSTGRADO



"MODELO DE ORGANIZACION BASADO EN  
ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION PARA  
LA CAPACITACION INTERNA: VENTAJAS  
Y HERRAMIENTAS COMPETITIVAS"

POR:

LORENA CANALES MORALES

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER  
EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD  
EN MERCADOTECNIA

DICIEMBRE, 1997

TM  
27164  
.CB  
ICPIA  
1997  
C30

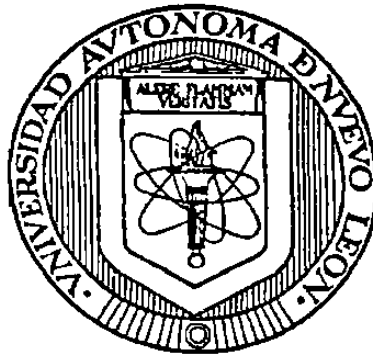
0132-09460



FONDO  
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

DIVISIÓN DE POSTGRADO



“MODELO DE ORGANIZACIÓN BASADO EN ESTRATEGIAS DE  
COMERCIALIZACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN INTERNA:  
VENTAJAS Y HERRAMIENTAS COMPETITIVAS”

*Por*

*Lorena Canales Morales*

Como requisito parcial para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS con  
especialidad en Mercadotecnia.

Diciembre, 1997

"MODELO DE ORGANIZACIÓN BASADO EN ESTRATEGIAS DE  
COMERCIALIZACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN INTERNA:  
VENTAJAS Y HERRAMIENTAS COMPETITIVAS"

Aprobación de la Tesis:

---

*LIC. JOSÉ BARRAGÁN CODINA, M.A. / Presidente.*

---

*LIC. ENRIQUE JIMÉNEZ GÓMEZ, M.A. / Secretario.*

---

*LIC. YOLANDA RUIZ MARTÍNEZ, M.A. / Vocal.*

---

Jefe de la División de Estudios de Postgrado o  
Secretaría de Postgrado o  
Subdirector de Estudios de Postgrado

## DEDICATORIA

*A Dios Nuestro Señor.*

*Por su inmenso amor y bondad, al permitirme la oportunidad de vivir y darme en abundancia todos los medios para concluir esta etapa más de mi vida.*

*Dios mío, gracias por estar siempre conmigo y por llevarme de tu mano en cada proyecto que emprendo.*

*A la Santísima Virgen María por su inmensa protección y compañía en cada uno de los días en que acudí a mis estudios en la Universidad. Madre mía, gracias por no desampararme.*

*A mi querido Padre.*

*Jesús Canales González por todos sus esfuerzos y preocupaciones para proporcionarme todo lo mejor de él y todo lo necesario para convertirme en profesionalista, y por su gran amor, ejemplo, apoyo, protección y amistad que me ha brindado hoy y siempre.*

*Papi, muchas gracias por todo lo que he recibido de tí sin merecerlo. Me siento muy afortunada y orgullosa de ser tu hija.*

*Te quiero mucho.*



*A mi querida Madre.*

*Bertha Alicia Morales de Canales por su amor de Madre, sus oraciones, esfuerzos y desvelos que me ha brindado sin medida durante toda mi vida.*

*Mami, muchas gracias por motivarme para realizar estos estudios de Maestría, ya que por ti decidí llevarlos a cabo y has tenido oportunidad de constatar que gracias a ello he avanzado profesionalmente.*

*También muchas gracias por esperar pacientemente mi regreso a casa hasta ya muy tarde, en cada día que acudía a estos estudios. Mami te quiero mucho.*

*A mi querido e inolvidable amigo José Humberto Escandón Rossier. Porque con tu partida a lado de Dios Nuestro Señor, se me dió la sensibilidad, fortaleza y madurez para comprender la vida.*

*Humberto muchas gracias por tu amistad que me brindaste durante cuatro años y por la ilusión que sentí al permitirme considerarte el amor de mi vida.*

*Te llevo siempre en mi corazón.*

## AGRADECIMIENTOS

A mi querida amiga, Maestra y Asesora Lic. Yolanda Ruiz Martínez. Por su gran capacidad como amiga para brindarme su cariño y profesionalismo, y porque sin su valiosísima guía, ayuda y apoyo no hubiese sido posible la realización de este proyecto de tesis.

Yoli, muchas gracias por tu amistad y por compartir conmigo los felices días de mi estancia en la Universidad, y por comprender muchas veces mi ausencia en momentos en que se debía disfrutar de las bondades de la vida.

Por siempre mi cariño, gratitud y admiración para tí.

A mi querida amiga y compañera de clase. Lic. María Luz Montiel de Fernández a quien le quedaré siempre agradecida por su gran esfuerzo y tiempo que dedicó a la culminación de este proyecto, ya que sin su valiosa ayuda no hubiese sido posible reunir todo este documento.

Lucy muchas gracias por tu amistad y cariño, por todo lo que hiciste por mí y por la alegría y compañía que me brindaste durante el tiempo que estudiamos juntas. Te quiero mucho.

Mi agradecimiento y reconocimiento a mis queridos maestros por su amistad y valiosa aportación de conocimientos que me permitieron incrementar mi capacidad profesional, en especial para la Lic. Yolanda Ruiz Martínez, Lic. José Barragán Codina, C.P. Pedro Cantú Elizondo, Ing. Jesús Humberto Gutiérrez y la Lic. Ma. Eugenia Díaz.

Agradezco muy especialmente al Lic. César Rangel Guzmán todos los muestras de apoyo, atención y confianza depositadas en una servidora, para convertirme en una orgullosa egresada de esta Facultad.

A mi querida y adorada amiga Ing. Adriana Flores Vargas por que a través de su cariño y amistad he conocido que la vida es una constante reflexión y agradable experiencia de recordar cada momento que hemos vivido juntas con nostalgia y alegría.

Anny, gracias por coincidir en mi camino, y por todo tu apoyo que recibí duranate éste período de estudios.

Te quiero mucho.

A mi querida hermana y amiga Lic. Martha Elena Méndez Lozano por considerarme con mucho cariño su hermana, por la alegría y compañía compartida en cada uno de los momentos que la vida nos ha permitido disfrutar.

Güerita, porque se ha hecho indispensable entre nosotras el convivir día con día, gracias por elegir que mi amistad te acompañe por siempre.

No olvidaré nunca tu llamada para felicitarme al concluir mis estudios de Maestría (11 de Octubre de 1993)

A mis grandes amores, mis sobrinas Daniela, Mariana, Natalia Pavón Canales, Krystell y Vivianne Wiencke Canales, y Rebecca Canales Andonie.

Por brindarle un sentido a mi vida, a través de sus sonrisas y alegrías, y constantes muestras de cariño al correr a abrazarnos buscando compartir el gran amor que siempre nos ha unido. Gracias Dios mío, por regalarme la presencia de estos angelitos.

A mi querida amiga.

Ing. Elsa C. Morales Rodríguez por sus oraciones, amistad y apoyo espiritual que siempre me brindó durante mis estudios. Elsa, gracias por compartir conmigo los momentos difíciles y comprender el no estar presente en nuestras salidas a pasear.

A mis amigos y compañeros del Centro Patronal de Nuevo León, en especial para Martha Teresa Hernández Gómez y José Gerardo Villalobos Montoya, por su cariño, amistad y apoyo en la terminación de muchos de mis trabajos para presentar en esta Maestría.

A mis compañeritos de clase, en especial para la Lic. María Luz Montiel, C.P. Irma Garza, C.P. Roberto González Ruffo y C.P. Miguel Angel Avila, porque con su amistad y compañía hicieron de mi paso por las aulas de la Universidad una experiencia inolvidable de alegría y felicidad.

Los llevaré siempre en mi corazón.

A mi querida amiga. Lic. Ma. Guadalupe Campos Martínez por sus constantes palabras de ánimo y por desearme siempre lo mejor. Siempre estará presente en mi mente que fuiste aquella amiga que supo comprender y seguir detenidamente los cambios que se me han dado en mi trayectoria profesional. Lú, mi cariño y amistad para tí, por siempre.

A mis queridos amigos de la Universidad Mexicana del Noreste, por sus muestras de cariño y apoyo recibido durante el desarrollo de esta Maestría, especialmente a su señor Rector Ing. Juan Antonio González Aréchiga, Doña Mary, Ing. Francisco Torres Araujo, Lic. Josefina Espinosa Jara, Lic. Mireya Martínez, Lic. Nilda Guajardo, Lic. Cande López, Efrén y Rogelio.

Gracias por estar siempre en los momentos más importantes de mi vida profesional.

A todos aquellas personas que por motivos involuntarios olvido mencionar, gracias por su amistad y estar siempre pendientes de mis éxitos profesionales.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>CAPÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
INTRODUCCIÓN.....	10
ABSTRACT .....	10
OBSERVACION.....	12
DEFINICION DEL PROBLEMA .....	12
HIPOTESIS .....	12
LIMITANTES DEL PROYECTO .....	13
MARCO TEORICO .....	14
1.- ENTORNO COMPETITIVO	
1.1 MÉXICO Y LA APERTURA COMERCIAL.....	25
1.2 DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS MEXICANAS ANTE LA NUEVA COMPETENCIA INTERNACIONAL.....	26
2.- ORGANIZACIÓN ABIERTA AL APRENDIZAJE	
2.1 ORGANIZACIONES INTELIGENTES.....	31
2.2 LA FUNCIÓN DEL LÍDER (DIRECTIVO) EN LAS ACTUA- LES ORGANIZACIONES.....	36
3.- VISIÓN DE LA CAPACITACIÓN	
3.1 LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGA- NIZACIONES.....	41
3.2 OPINIÓN DEL EMPRESARIO SOBRE LA CAPACITA - CIÓN.....	45
3.3 ¿POR QUÉ NO SE VENDE LA CAPACITACIÓN INTER- NAMENTE? .....	53
3.4 RENTABILIDAD DE LA CAPACITACIÓN.....	54

4.- MARKETING DE LA CAPACITACIÓN	
4.1 MARKETING INTERNO DE RECURSOS HUMANOS. . . .	56
4.2 MARKETING DE LA CAPACITACIÓN. . . . .	80
5.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS. . . . .	84
6.- BIBLIOGRAFÍA. . . . .	86
7.- ANEXO "A" . . . . .	89
9.- AUTOGRAFÍA. . . . .	96

## INTRODUCCIÓN

**ABSTRACT:** En este trabajo se plantea el objetivo de la investigación bibliográfica y de campo. Así como se define el problema de la necesidad de practicar el marketing interno de recursos humanos en las organizaciones. Partiendo de la hipótesis de que si se conoce a los colaboradores en función de sus características personales y de su puesto, será altamente competitivo dirigir los esfuerzos de mercadeo de la capacitación internamente en una empresa.

Se define el marketing interno como el conjunto de métodos y técnicas que, inscritos en un plan de acción en tres fases, permitirán a la empresa disponer permanentemente de un capítulo de recursos humanos capaz de dinamizar y completar su propio desarrollo.

En la presente tesis titulada:  
"Modelo de Organización Basado en Estrategias de Comercialización para la Capacitación Interna: Ventajas y Herramientas de competitividad";

En el capítulo 1 después de analizar la situación de México ante la apertura comercial, se abordaron las debilidades de las empresas mexicanas ante la nueva competencia internacional, así como la importancia que reviste la promoción de la capacitación dentro de las empresas.

En el capítulo 2 titulado organización abierta al aprendizaje menciono que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de los mismos.

En el capítulo 3 se aborda la función de la capacitación en las organizaciones, en donde se reconoce su importancia relacionada con el valor de hombre en los procesos productivos.



Marketing de la capacitación se titula el capítulo 4, básicamente se aborda el interesante tema del marketing interno de recursos humanos en sus 3 fases, el cual es la parte medular de esta tesis, ya que permite a través de este la obtención de aquellas herramientas que nos llevan a definir y comprender a los recursos humanos de la organización con sus fortalezas y áreas de oportunidad, con las cuales definimos de manera competitiva los programas de capacitación más adecuados para la misma organización.

## OBSERVACIÓN

Por la experiencia observada en el área de capacitación en diversas empresas de la zona metropolitana de Monterrey, no existe de manera consciente y formal la función de la comercialización interna de la capacitación, la cual contribuya al logro de los objetivos de la misma.

Esto es debido a que no se conceptualiza al encargado de la capacitación como un verdadero vendedor de ideas y proyectos que reflejen resultado importantes en la productividad y competitividad de una organización.

## DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- 1.- ¿Es necesario establecer un modelo de organización que permita que la comercialización interna de capacitación se logre con mayor efectividad para el logro de los objetivos de la misma empresa?
- 2.- ¿Quién sería la autoridad máxima dentro de la organización que debiese apoyar este modelo?
- 3.- ¿Quién es el responsable de implementar las acciones de comercialización interna para la capacitación que se requiera de como resultado el cubrimiento de una estrategia institucional.?

## DEFINICIÓN DE LA HIPÓTESIS

¿Es necesario que el encargado de la capacitación de una empresa aplique la mercadotecnia interna, la cual le permita que sus ideas o proyectos sean con mayor facilidad aceptados por las autoridades de una organización?

## LIMITANTES DEL PROYECTO

El aspecto práctico de este proyecto no es llevado a cabo, debido a que se considera un documento que habrá que aplicarse en las empresas a corto y mediano plazo, en el que se implemente el mismo, buscando confirmar que el responsable de capacitación es un vendedor de ideas y proyectos internos, para que su función contribuya al logro de los resultados esperados.

Asimismo este documento está considerado como un manual, que a través de su adecuada aplicación será posible concientizar en las organizaciones de la importancia que reviste el papel que juega el administrador de la capacitación, reconociendo que su desarrollo en el marketing de la capacitación, permitirá hacer de sus empresa la más competitiva a nivel de mercado, ya que sus actividades en su puesto estarán orientadas hacia las necesidades del mismo y a la generación de utilidades de la organización.

## MARCO TEÓRICO.

### MARKETING.

Es la función que se hace cargo de la estrategia para con el mercado (externo, interno) propone opciones y métodos de acción.

### MARKETING.

Hacer llegar el producto de manera eficiente a las manos del consumidor.

Busca adaptar la empresa a las características del mercado.

INTERACCIÓN.- de todos los factores operacionales de la empresa y actividades funcionales orientadas hacia el consumidor de los productos, ideas o servicios.

Para obtener ganancias y proporcionar condiciones de supervivencia y expansión para su empresa.

## VENTAS Y MERCADOTECNIA

Diferencia entre vender y la mercadotecnia. La venta pone el acento en la fabricación de un producto y luego busca alguien que lo compre. La mercadotecnia, identifica primero la necesidad del cliente y luego manufactura el producto que satisfaga esa necesidad.

## ELEMENTOS DE UN PRODUCTO.

Un curso de capacitación es un producto cuya existencia continuada depende de su capacidad de satisfacer una necesidad. Un producto tiene tres elementos: el concepto nuclear, el elemento tangible y el elemento intangible.

### CONCEPTO NUCLEAR.

El concepto nuclear responde a la pregunta "¿qué es lo que el comprador quiere realmente comprar?". Para el gerente de una compañía que está enviando a su equipo de trabajo a un programa de capacitación, el concepto nuclear puede ser la seguridad para el futuro o la capacidad de su departamento para obtener ventaja de una oportunidad. Para los miembros del equipo humano que va a capacitarse, el concepto nuclear puede ser la satisfacción de ser capaz de hacer un trabajo de manera completa o mejores oportunidades de desarrollo y promoción.

### EL ELEMENTO TANGIBLE.

El elemento tangible del producto es el objeto físico que vemos y al que algunas veces nos podemos referir como el producto formal. Un curso de capacitación normalmente es reconocido como producto formal por su título, el programa, el capacitador que conducirá el curso y la sala de capacitación donde se lleva a cabo el curso. Para el capacitador, el elemento tangible es el foco primario de atención, para el cliente el elemento tangible es meramente un medio de lograr el importante concepto nuclear.

El concepto nuclear nos proporciona normalmente las normas o estándares de los objetivos de la capacitación. Estas normas nos proporcionan las mediciones que deben mostrar el valor del curso en el paso de la evaluación.

#### EL ELEMENTO INTANGIBLE.

Está constituido por los beneficios adicionales y con frecuencia no reconocidos que vienen con el producto. Hacen subir la aceptabilidad del producto por parte del cliente, pueden ser parte del producto o servicio.

Con la capacitación, el usuario busca frecuentemente tales beneficios intangibles como:

- Minimización del esfuerzo: los miembros del equipo se capacitan sin ningún esfuerzo adicional que tenga que aportar la gerencia.
- Minimización del riesgo postcapacitación, o sea, que el personal capacitado se reintegra a la fuerza de trabajo con un mínimo de inconvenientes.
- Facilidad de acceso; esto es que la capacitación se lleva a cabo en forma relativamente cercana al lugar de trabajo.

#### MERCADOTECNIA DEL PRODUCTO TOTAL.

Necesitamos estar conscientes y hacer hincapié en el concepto nuclear y el elemento intangible.

Podemos hacerlo por medio de:

- Concentrarnos en el concepto nuclear cuando llevemos a cabo el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) de manera que se puedan identificar las necesidades reales del cliente.
- Asegurarnos de que el concepto nuclear se incluya en el título del programa. Por ejemplo, en lugar de un programa llamado "El proceso de selección", se puede usar un título como "Selección de la gente adecuada".

- Cuando se anuncie el curso, incluir el concepto nuclear y los beneficios intangibles en la descripción.
- Puede ampliarse el análisis de necesidades de capacitación un poco para identificar los beneficios intangibles que podrían incluirse.
- Se puede hacer resaltar el concepto nuclear en la etapa de introducción de las sesiones importantes a través del curso.
- Como capacitadores podemos proporcionar un servicio inmediato y personalizado cuando un gerente nos indique que nuestra ayuda sería apreciada. Esto no quiere decir que el capacitador brinque ante cada capricho de cada gerente. Significa que el capacitador (con ayuda del gerente) hace un intento genuino de establecer las necesidades, ofrecer un sano consejo y, si es apropiado, diseñar a la medida un programa de capacitación para satisfacer las necesidades.
- Cuando se evalúa el programa de capacitación, asegurarse de que el concepto nuclear ha sido satisfecho.

## CONDUCTA PARA LA DECISIÓN DEL CLIENTE.

Ahora necesitamos analizar los cuatro pasos para la decisión que están involucrados en la compra de un producto.

### 1. CONSCIENCIA DE LA NECESIDAD.

El primer paso es cuando el cliente se da cuenta de una necesidad. En lo que a capacitación concierne, esta toma de conciencia puede provenir de tres áreas:

- El gerente tiene una visión de lo que debe estar ocurriendo o que debe ocurrir en el futuro. Puede ser una transición a la tecnología basada en computadoras o un cambio en el clima de la organización.

- Los sistemas de control o un cambio en el medio ambiente pueden forzar a la gerencia a reconocer la necesidad de la capacitación. Así por ejemplo, el sistema de control de calidad en una línea de producción puede mostrar un aumento inaceptable en las conexiones insatisfactorias de una parte eléctrica. Las investigaciones siguientes pueden mostrar que tres empleados nuevos no saben cómo usar el equipo de soldadura.
- Una tercera parte puede identificar las necesidades. Por ejemplo, un capacitador realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), que es el método normal de comenzar la mercadotecnia de la capacitación.

## 2. BÚSQUEDA DE MEDIOS.

Una vez que se ha identificado una necesidad y que el individuo está motivado para satisfacer esa necesidad, el siguiente paso es buscar los medios para satisfacer esa necesidad.

Si nosotros, como capacitadores, hemos ayudado antes al gerente y nuestra credibilidad es buena, entonces es más probable que el gerente se dirija de nuevo a nosotros para que le ayudemos.

Anunciarse es la forma normal de ayudar a un cliente en la búsqueda de medios para satisfacer la necesidad. Como capacitadores podemos anunciarnos por lo menos en dos formas.

- Asegurarnos de que los gerentes conozcan los cursos que estamos intentando dar en el futuro. Aconsejarlos acerca de las fechas de los cursos, el título y una breve descripción de los mismos.
- Anunciar siempre nuestros servicios de diagnóstico de necesidades de capacitación.



### 3. CONDUCTA DE EVALUACIÓN.

Este ocurre cuando el cliente examina las diversas opciones descubiertas en el paso previo. Aunque este paso es en gran medida la prerrogativa de quien toma la decisión, hay por lo menos dos acciones que el capacitador puede emprender.

- Asegurar que el que toma la decisión este consciente de los costos y beneficios de cada opción disponible.
- Una vez que se toma la decisión asegurarse de que quien toma la decisión puede ponerse en contacto con nosotros fácilmente. Muchas oportunidades se pierden debido a que el cliente queda frustrado por incapacidad de establecer ese contacto.

### 4. CONDUCTA POSTERIOR A LA CAPACITACIÓN (POSTVENTA).

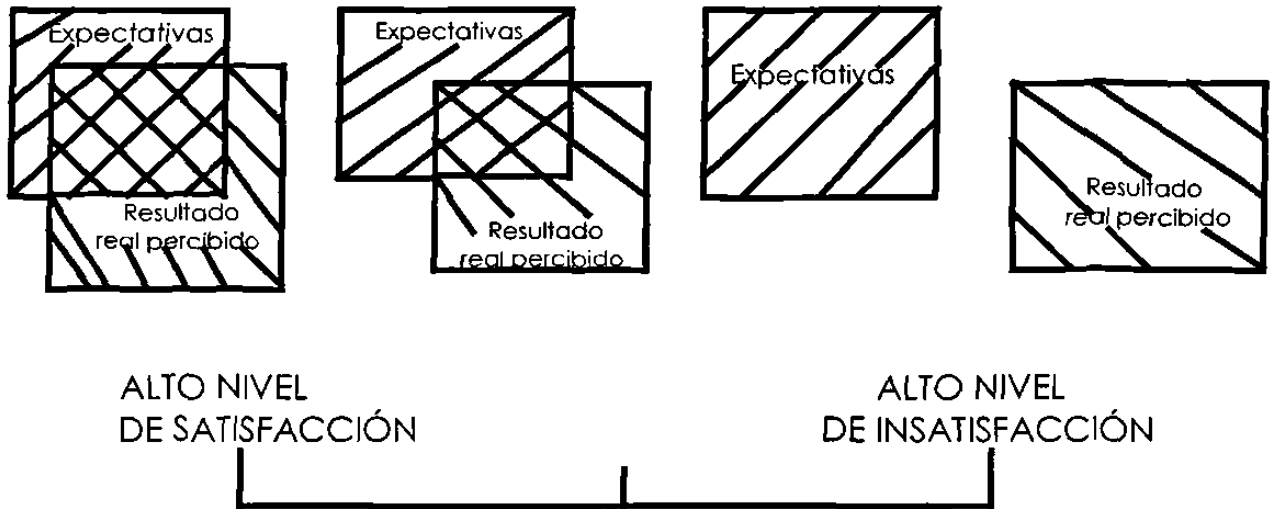
Como capacitación consideramos el producto, el curso de capacitación, la etapa más importante. Sin embargo, cuando analizamos la conducta de toma de decisión del cliente, la decisión real de comprar (el curso de capacitación) no requiere comentario. Son los pasos de antes y después de la toma de decisión los que son importantes. La etapa final por examinar es, pues, la conducta posterior a la capacitación (postventa).

La conducta posterior a la capacitación es importante por dos razones:

- Determinará la futura relación que tengamos con el cliente.
- La palabra de viva voz para anunciarse es la mejor forma de promoción. Debemos hacerlo con todas nuestras fuerzas para asegurarnos de que el anuncio resulta positivo.

Después del programa de capacitación, el cliente experimentará cierto nivel de satisfacción o insatisfacción. Para identificar este nivel, se compara la expectativa de lo que el programa lograría con el resultado real percibido. Si existe una

coincidencia significativa, el cliente estará satisfecho. Si hay un vacío, el cliente estará insatisfecho.



Como capacitadores podemos asegurar alto nivel de satisfacción por medio de

- Llevar a cabo un diagnóstico completo de necesidades de capacitación.
- Asegurar que el diseño del programa es flexible para satisfacer necesidades cambiantes.
- Utilizar el principio de aprendizaje del material significativo a través del diseño del curso.
- Tener actividades de seguimiento que estimulen la transferencia de capacitación.
- Evaluar siempre la capacitación en los cuatro niveles de reacción, aprendizaje, conducta y resultados.
- Proporcionar "servicios posteriores a la capacitación" como apoyo para el cliente. Siempre es un buen hábito telefonar o visitar al cliente después de un curso de capacitación.

## FUNCIONES DEL COMPRADOR

Como capacitadores, suponemos con frecuencia que el cliente es una persona que toma todas las decisiones acerca de la compra y que disfruta de los beneficios del producto. el concepto de mercadotecnia acerca de los papeles del comprador indica que esto puede no ser lo correcto. Examinaremos cada uno de esos papeles.

## INICIADOR

El iniciador es la persona que se da cuenta de que existe una necesidad de capacitación. Puede ser alguien de dentro (por ej. un miembro del staff) o de fuera (por ej. un cliente) de la organización.

## INFLUENCIADOR

La persona que reconoce la necesidad pero no tiene el suficiente poder para hacer algo al respecto. Existen cinco bases de poder:

1. El poder de experto. Una persona tiene un conocimiento especializado importante, de manera que otros toman en cuenta su juicio en esa área de especialidad.
2. Poder legítimo. Este poder se les da a individuos simplemente a causa de su posición en la jerarquía de la organización.
3. Poder de recompensa. Un individuo que tiene poder para premiar a otros.
4. Poder coercitivo. lo opuesto al poder de recompensa. Un individuo puede castigar a otros.
5. Poder de referencia. Algunas persona atraen naturalmente a otras, quienes desean de manera espontánea cumplir sus órdenes.

En lo que respecta a capacitación, el influenciados tiene normalmente poder legítimo o del experto, o una combinación de ambos. Los capacitadores, debido a su conocimiento especializado, tienen normalmente poder del experto. Un gerente con control de línea tiene poder legítimo y, algunas veces también tiene el poder del experto. Otras personas que pueden ocupar el papel de influenciadoras (influyentes) son colaboradores del mismo nivel o subordinados capacitados.

## QUIEN TOMA LAS DECISIONES.

Como el nombre lo dice, se trata de la persona que toma la decisión sobre si habrá o no alguna capacitación. En la mayor parte de las organizaciones, esta persona tiene normalmente algún control presupuestario o de gastos. Como tal, éste es uno de los más importantes papeles del comprador.

## COMPRADOR.

Este papel comprende el intercambio real de dinero o, al menos, la autoridad para firmar un contrato. Existe una línea muy fina entre el papel de quien decide y de quien hace la compra y en la mayor parte de las organizaciones son ocupados por la misma persona.

## USUARIO.

El que hace uso o se beneficia del uso del producto. En la capacitación, se consideraría que los usuarios son los capacitandos que toman el curso.

## IMPLICACIONES DE LOS PAPELES DEL COMPRADOR EN CUANTO A CAPACITACIÓN.

En la capacitación es importante reconocer que podemos estar introduciendo al mercado un producto a cinco diferentes conjuntos de personas. Aunque podemos ser contactados por el iniciados, nuestra primera prioridad puede ser tratar con el influenciador. Sin la aprobación de esta persona, la capacitación no prosperará. La persona que toma la decisión es, por supuesto, quien tiene el papel clave. Siempre vale la pena el esfuerzo de identificar a esta persona porque quien desempeñe este papel es uno de nuestros dos clientes principales. Nuestro otro cliente

principal es, por supuesto, el capacitando o usuario. La necesidad de satisfacer a los dos clientes principales es una de las características fundamentales de la mercadotecnia de la capacitación.

# CAPITULO I

## 1. ENTORNO COMPETITIVO.

## 1.1 MÉXICO Y LA APERTURA COMERCIAL

Ante la apertura comercial y el acuerdo de libre comercio de México con Estados Unidos y Canadá, juegan un papel principal, la globalización de los mercados, la regionalización y la competencia frontal que está surgiendo en los grandes bloques de Europa, Asia y Norteamérica. Esto exige de México una respuesta rápida y acertada, pues el riesgo es quedar al margen de la nueva forma de competir.

Para que México pueda ubicarse dentro de este contexto económico requiere un pase de ingreso basado en estructuras administrativas, mano de obra calificada y nuevas formas de respuesta al cambio.

Los bloques que forman el primer mundo son claros e inevitables; por ello la firma del acuerdo de libre comercio con Estados Unidos y Canadá no solo es inminente, sino necesario.

Para México la integración representa un alto costo; además de que se encuentra en clara desventaja en cuanto a calidad y precios, México se enfrenta también a un choque en la cultura empresarial; por lo que la cultura de la empresa mexicana debe evolucionar para adaptarse al entorno internacional y a los nuevos retos.

Los objetivos básicos de las empresas mexicanas son de sobrevivencia, la búsqueda de rentabilidad y posteriormente el crecimiento. El camino para México es la productividad, la cual se traduce en mayor calidad a menor precio.

La competencia extranjera posee la más alta tecnología, elementos humanos capacitados, suficientes recursos financieros, entre otros.

La competitividad de estas empresas no ha sido espontánea, ni tampoco derivada de algún decreto, sino que es resultado de todo un proceso que se inició con educación y se respaldó en valores culturales, así como en la determinación de hacer las cosas bien desde la primera vez.

El promedio de escolaridad en México de tercer año de primaria, esto dificulta penetrar al ámbito internacional en igualdad de circunstancias: nadie puede dar lo que no tiene.

En síntesis, la nueva competencia sólo tiene una opción: mejorar la productividad y la calidad de los productos y servicios, ya que de otro modo no se aprovechará cabalmente el mercado más grande del mundo, ni los recursos financieros futuros.

## 1.2 DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS MEXICANAS ANTE LA NUEVA COMPETENCIA INTERNACIONAL.

- \* Bajo Nivel Educativo.
- \* Cuarenta años de proteccionismo y subsidio gubernamental.
- \* Nivel tecnológico deficiente
- \* Política económica no enfocada al mercado internacional.

### FUERZA MEXICANA ANTE LA APERTURA.

- 1.- La crisis es una ocasión para morir, pero también una oportunidad para renacer.
- 2.- El despertar de la conciencia empresarial.- Existe una nueva generación de empresarios mexicanos que no están preocupados solamente por las utilidades a corto plazo, sino que están sembrando para el futuro.
- 3.- Sector servicios.- Aprovecha más el que sirve mejor: la clave está en aprovechar positivamente el hábito de servicio. El mexicano, cuando sirve bien, es uno de los mejores a nivel mundial.
- 4.- Industrialización de nuestros recursos materiales.- Somos un pobre país rico; para convertirnos en un país rico tendremos que salir al encuentro de nuestros recursos naturales, empezando por nuestra gente.



## LO QUE NOS VA A EXIGIR EL FUTURO.

- 1.- Competir.- No debemos temer a la competencia, debemos temer a nuestra incompetencia. Podemos aprender de la competencia, de sus fortalezas y debilidades.
- 2.- Renunciar a ciertas actividades que ya no son rentables.
- 3.- Ser mejores en otras actividades.- Detectar y atender los nichos mercadológicos en donde podemos ofrecer mejores productos y servicios que la competencia.
- 4.- Razonar en términos de mercados internacionales.- Evolucionar nuestra cultura empresarial de cara al mercado exterior, pues es ahí donde está la nueva competencia.
- 5.- Organizarnos como nación para saber hacer. Canalizar las fuerzas productivas para generar riqueza, lo cual exige entrar de lleno a la democracia, a la participación política de todos los mexicanos.
- 6.- Entender e interpretar las tendencias a largo plazo.
- 7.- Asignar los recursos humanos y monetarios en el momento preciso. Así como atender lo importante a tiempo.

Hay que reconocer el hecho de que toda empresa y su realidad son producto, básicamente, de la cultura y filosofía que impuso su fundador y de los valores de eficiencia que proyecta el mismo director, lo cual confirma que todo ejecutivo que se queja amargamente de su personal y de su organización se está quejando de sí mismo por lo que hizo y por lo que dejó de hacer. Esto nos hace retornar al tema de que en el estilo de dirección está la respuesta para encontrar el camino hacia la productividad.

La metodología para difundir esta filosofía es a través de un centro educacional que imparta programas de capacitación en cultura corporativa, independientemente de la capacitación en especialización técnica según el giro de la empresa. "Cultura es el patrón integrado por el comportamiento humano y que influye en el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos; depende de la

capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimientos a las generaciones siguientes”.

Para pretender producir calidad empresarial, hay que producir calidad humana.

La productividad exige un mayor énfasis en los recursos humanos.

### Capacitación Definición.

Se estima indispensable promover dentro de las empresas y con el concurso de los propios trabajadores y sus organizaciones:

- \* Políticas de capacitación permanente a todos los niveles -gerenciales, administrativos, técnicos y operativos- como una forma de actividad permanente, asociada a cada puesto.
- \* Programas de readiestramiento de la mano de obra en activo ante la rápida transformación de los perfiles ocupacionales a raíz del cambio tecnológico con la consecuente revalorización de los diferentes niveles operativos, técnicos y operacionales.
- \* Programas de inducción al puesto que subrayen la necesidad de capacitación como una inversión a futuro, que deberá ser reforzada con esquemas de promoción y opciones de ascenso en la empresa.
- \* Nuevas modalidades de capacitación en el campo y en la pequeña y mediana empresa, que permitan unir esfuerzos de unidades de producción con problemas comunes, abatir costos y difundir más ampliamente los resultados.
- \* El establecimiento, por parte del gobierno, de nuevas formas de registro y dictamen de programas de capacitación, a fin de simplificar y descentralizar estas actividades y contar con la información estrictamente indispensable.

El medio empresarial mexicano enfrenta retos que exigen acciones inmediatas que de no realizarse nos llevarán al fracaso total.

La situación económica que heredó el pasado gobierno en el que prácticamente no hubo crecimiento, la búsqueda desesperada de divisas para hacer frente a la deuda externa lo obligó a una apertura tal de fronteras, que produjo una invasión de productos extranjeros de alta calidad a precios realmente bajos que dejaron fuera de competencia a muchos productos mexicanos. Muchos empresarios de nuestro país menospreciaron la reiterada recomendación de modernizarse y renovar su capacidad productiva; pues la competencia internacional solamente reconoce la ley de "Mayor calidad a menor precio" y esta invasión de importaciones ha producido el cierre de muchas empresas. Y por consecuencia estamos viviendo el desempleo más alto de la historia moderna de nuestra economía.

La alta competitividad de los productos importados, tanto en calidad como en precio, nos obliga a revisar minuciosamente nuestras estrategias comerciales y productivas tradicionales.

Las premisas siguientes deben ocupar toda nuestra atención los próximos meses:

- 1).-Innovaciones tecnológicas que nos permitan ser competitivos en cuanto a precio y calidad.
- 2).-Debemos permanecer muy cerca de nuestra competencia para construir una superioridad mercadológica, ofreciendo los servicios que ellos nos ofrecen, atacando sus puntos débiles, y tomar lo mejor de ellos.
- 3).-Lanzamiento de nuevos productos. Que permitan aprovechar nichos mercadológicos que la competencia no ha sabido asimilar.

- 4).-Renunciar a algunos productos o giros que son improductivos, lo que nos permitirá eliminar pérdidas y aprovechar nuestra capacidad en renglones más rentables. Los productos que no dejen utilidad echarlos de la compañía.
- 5).-Revisar minuciosamente nuestros costos integrales en forma permanente para utilizar los recursos en su dimensión óptima.
- 6).-Capacitación intensiva.- Es el momento de enriquecer a la organización con nuevos conocimientos y detonar la potencialidad de todos los miembros de la organización.
- 7).-Motivación permanente.- Hoy más que nunca debemos imprimir un nuevo espíritu combativo ante el desaliento y la incertidumbre: el factor clave para que todo lo anterior funcione.
- 8).-Buscar apasionadamente la Excelencia.

Para iniciar el camino a la competitividad y la calidad total, lo primero que uno debe buscar es despertar una actitud genuina en los cuadros directivos de la organización hacia la renovación y el cambio.

#### Capacitación intensiva.

- ¿Cuántas horas, capacitación per cápita anual se imparten?
- ¿Existe un plan formal de capacitación?
- ¿Está diseñado este plan de acuerdo a las necesidades reales de la organización?

## CAPÍTULO II

### ORGANIZACIÓN ABIERTA AL APRENDIZAJE.

#### 2.1 ORGANIZACIONES INTELIGENTES.

Las organizaciones hoy en día tienden a ser organizaciones del conocimiento.

Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual es un diálogo con su público.

Capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas.

Pero para poder dialogar con el mercado una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno.

¿Cómo podría dialogar con el cliente una organización que no dialoga con sus propios empleados?

La capacidad de aprender puede llegar a ser nuestra única ventaja competitiva.

Organizaciones inteligentes, son aquellas donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible. (\*)

Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

La gente ha pasado de una visión "instrumental" del trabajo, al trabajo como medio para un fin, a una visión donde la gente busca los beneficios intrínsecos del trabajo.

Debemos ser capaces de aprender.

## DISCIPLINAS DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE:

- PENSAMIENTO SISTEMÁTICO.

Es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas, para que los patrones totales resulten más claros y para ayudarnos a modificarlos.

- DOMINIO PERSONAL.

Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

Es el cimiento espiritual.

Pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Las personas ingresan en los negocios como individuos brillantes, cultos y entusiastas, rebosantes de energías y deseos de introducir cambios. Cuando llegan a los 30 años, algunos se concentran sólo en su propia promoción y los demás reservan su tiempo para hacer lo que les interesa en el fin de semana. Pierden el compromiso, el sentido de misión y el estímulo con que iniciaron su carrera. Aprovechamos muy poco de sus energías y caso nada de su espíritu.

La disciplina del dominio personal, comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, podrá poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones. (\*)

## MODELOS MENTALES

Los modelos mentales de conducta empresarial están profundamente arraigados.

Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales.

La planificación es aprendizaje y la planificación empresarial es aprendizaje institucional.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlos a un riguroso escrutinio.

También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

## CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA.

La gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea.

La mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada, no sólo en tiempo de crisis sino en todo momento.

Una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: Un conjunto de principios y prácticas rectoras.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidos que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

## APRENDIZAJE EN EQUIPO.

· Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. También implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo.

Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

**DISCIPLINA:** Es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias.

La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje Nunca se llega.

Cuanto más aprendemos, más comprendemos nuestra ignorancia.

El pensamiento sistemático (5a. disciplina), es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.



El pensamiento sistemático permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo.

Una organización inteligente se consideran conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos.

Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla.

El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano.

A través del aprendizaje:

- Nos recreamos a nosotros mismos.
- Nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos.
- Percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él.
- Ampliamos nuestra capacidad para crear.
- Para formar parte del proceso generativo de vida.

La organización inteligente, una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Le interesa que aumente la capacidad creativa. (\*)

## 2.2 LA FUNCIÓN DEL LÍDER (DIRECTIVO) EN LAS ACTUALES ORGANIZACIONES.

Para el desarrollo de este tema me referiré al Líder como aquel directivo que esperamos nos guíe y apoye en la consecución de los objetivos que tenga trazados una organización en materia de capacitación.

Es a veces con la persona que tal vez tengamos mayor dificultad para gestar un proyecto de capacitación, ya que por algunas circunstancias no estará muy convencido de ésta, debido a que la considera un gasto más no una inversión.

La intención de considerar la función del líder como primordial para este documento, es porque será a él a quien nos dirigiremos en primera instancia para realizar el cambio de la organización a través del marketing de la capacitación.

Por ello es conveniente describir su función en la actualidad dentro de la organización, porque marcará la pauta para identificarlo y a su vez tener mayor fundamento para lograr convencerlo de la importancia de impartir capacitación permanentemente.

Es así como comenzaríamos a describir que el líder como director es aquél que plantea objetivos generales y específicos, para sí mismo y para toda su organización, buscando con ello estándares altos de comportamiento y comunicación entre sus colaboradores.

Sabe hacia donde va y ejecuta las decisiones como una unidad. Se requiere que tenga presencia entre la organización y el medio.

Recordemos que la gente prefiere ser liderada que se manejada, de manera que a los colaboradores al recordar un buen liderazgo valoran lo que le da éste y viceversa.

Si el directivo no está convencido que a través de la capacitación se pueden obtener óptimos resultados y beneficios para la empresa, entonces no podemos considerarlo del todo

como un líder, porque para elegir un rumbo adecuado para la organización, deberá haber desarrollado una imagen mental de un futuro posible y deseable para ésta. En donde considerará a la capacitación como un elemento que le permitirá tener una competitividad, productividad y calidad que lo lleve a lograr obtener una visión atractiva para su organización.

Para entender por qué la visión es tan importante para el éxito del liderato, sólo necesitamos reflexionar el porqué en primer término, se forma una organización. Sabemos que es un grupo de personas comprometidas en un sentido común.

Las personas se unen a esta causa con la esperanza de recibir recompensas por su participación.

Las recompensas pueden ser principalmente económicas o psicológicas, tales como un mayor nivel social o cultural, autoestima, la sensación de haber realizado algo importante o una existencia significativa, así como ganancias, crecimientos, acceso o recursos; etc.

La organización busca maximizar sus recompensas desde su posición en el medio ambiente general y los individuos que pertenecen a la organización buscan también maximizar sus recompensas.

Cuando la organización tiene claro su rumbo, los individuos son capaces de encontrar propios roles tanto en la organización como en la sociedad. Esto capacita a los individuos y les confiere una dignidad porque pueden verse a sí mismos como partes de una empresa valiosa. Adquieren un sentido de seres humanos comprometidos en una empresa creativa y con objetivos claros.

Cuando los individuos sienten que están aportando algo en la organización, entonces es más posible que trabajen con más vigor y entusiasmo y sus resultados serán óptimos.

Bajo estas condiciones la capacitación juega un papel muy importante, porque a través de ella la gente se hace capaz de tomar decisiones difíciles sin tener que acudir a niveles más altos de

la organización. De esta manera, y en una forma muy realista, la conducta de los individuos puede ser transformada, dirigida y coordinado por una visión del futuro compartida y capacitadora.

De tal modo que si el líder posee características como: Iniciativa para originar contacto, rapidez para distribuir información y las instrucciones cuando se producen inconvenientes en la rutina, perseverancia para tratar nuevamente asuntos que se habían rechazado, flexibilidad para hablar con libertad y luego escuchar, dominio para seguir hablando cuando otros traten de interrumpir, capacidad de escuchar para que otros puedan presentar un punto de vista complejo o altamente emocional, mantener una tensión mínima para manejar las propias habilidades interaccionales aún cuando otros miembros de la empresa no respondan a órdenes o ideas o que tal vez quieran presionar o dominar y otros, entonces serán todos éstos necesarios para lograr que en su mayoría de los colaboradores de la empresa consideren a su directivo como el idóneo para realizar cualquier proyecto que los pueda beneficiar para el logro de sus metas. Si es así, podemos afirmar que sería muy viable emprender la capacitación con el apoyo de una persona que posee una apertura con fines de ayudar a que su gente y organización se desarrollen tanto en habilidades como en actitudes que a su vez marquen una distinción empresarial.

Además debemos considerar que si un directivo actualmente comulga con aquellas empresas que utilizan como carácter distintivo la tecnología, los principios claros y congruentes (persona de convicción), el valor de la responsabilidad, lealtad, del trabajo constante, visión humanista (con metas a trazar a la gente) y visión global de la organización tanto fuera como internamente, favorecerá en gran medida también la implantación de programas de capacitación acorde a las necesidades de su cliente interno y externo de su organización, de tal forma que al ser tomados en cuenta facilitará un ambiente adecuado de trabajo, una superación constante aunada a una motivación que provocarán los resultados esperados por la alta administración.

Por lo tanto si contamos con directivos comprometidos con su gente, con su empresa, y con la sociedad, los esfuerzos de quien dirija la capacitación dentro de la organización, no encontrará tantos obstáculos para vender o realizar el marketing, ya que será aceptado con beneplácito la idea de que quienes forman parte de una institución serán a corto plazo más como personas. Las cuales trascenderán en cada una de sus acciones en bien de un México mejor.

Si no fuese este el caso, el reto al que se enfrentaría el administrador de la capacitación concierne al desarrollo de este documento en el que se presentará aquel proceso que permita un "CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DEL MARKETING DE LA CAPACITACIÓN"

## CAPITULO III

### 3. VISIÓN DE LA CAPACITACIÓN

### 3.1. LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Reconocer la importancia de la capacitación es reconocer el valor del hombre en los procesos productivos.

Es indudable que toda empresa dispone de tres tipos de recurso para cumplir con sus objetivos:

- a).-Materiales (maquinaria, instalaciones, herramientas, equipos, etc.)
- b).- Financieros o económicos.
- c).- Humano (mano de obra).

Son importantes e indispensables para lograr que las empresas desempeñen satisfactoriamente sus tareas.

Los recursos humanos han contemplado una realidad completamente diferente, y es común verlos ocupar un segundo plano, en gran parte de las empresas.

Se puede decir, por otra parte, que buen número de empresas han fracasado o presentan escasos niveles de productividad, por contar con personal deficiente en los diversos niveles de planeación, organización, supervisión y operación. esto se debe, en gran parte a la ausencia de programas de capacitación adecuados, y a políticas de personal imprecisos.

## CAPACITACIÓN.

Parte primordial de la atención dedicada a los recursos humanos se expresan a través de programas de capacitación.

Toda acción intencionada, orientada al óptimo desarrollo de las aptitudes del hombre, que persigue proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales y actitudes, directamente relacionadas con su participación en las actividades productivas.

La capacitación, persigue entre otros los siguientes objetivos:

- ◆ Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de su puesto de trabajo.
- ◆ Facilitar el ajuste personal de los trabajadores a sus actividades y ambiente laborales, tanto en situaciones corrientes de trabajo, como cuando se presentan innovaciones técnico-científicas.
- ◆ Permitir una mayor movilidad de la mano de obra por ejemplo, ascensos, transferencias.
- ◆ Proporcionar a los trabajadores un sentimiento de seguridad, ante las contingencias de la demanda ocupacional; y
- ◆ Satisfacer las demandas de los sujetos en lo referente a su auto-desarrollo y formación.

Como puede apreciarse, la capacitación representa amplios beneficios de carácter social, que indudablemente repercuten en beneficios económicos, a la vez que permiten el máximo aprovechamiento de los recursos humanos y naturales.

Los beneficios que representa la capacitación para la empresa, que pueden ser la disminución o reducción de algunos índices o aspectos de la vida laboral y el aumento o mejoría de otros.



La capacitación significa aumento o mejoramiento de: Cantidad de la producción, calidad de la producción, control de calidad, utilidades, ventas, ahorro en mantenimiento de equipo, métodos de trabajo, calidad de la dirección y de la supervisión, calificación de personal, grupo de personal promovible, grupo de ejecutivos potenciales, actitudes de los trabajadores hacia la empresa, satisfacción de los trabajadores, comunicación, liderazgo, flexibilidad y adaptabilidad de la empresa a las condiciones cambiantes, etc.

Por otro lado, la capacitación representa la disminución o reducción de: costos por unidad, desperdicios y desecho de materiales o provisiones, rotación externa, cuellos de botella en la producción, rechazos y descomposturas, fluctuaciones de la producción, ausentismo, índices de accidentes, retardos, tiempo requerido para la introducción de nuevos procesos, violaciones a los reglamentos, etc.

La capacitación mejora la eficiencia completa de la empresa de la siguiente manera: "El propósito de la capacitación estriba en ayudar a cada individuo para que eleve su potencialidad al máximo y, a través del efecto acumulativo conseguido en la organización mediante esta suma de máximos individuales, lograr una productividad óptima".

Todo lo anterior sólo se obtiene si existe dentro de la empresa una función claramente diferenciada, encaminada a la capacitación del personal.

## CAPACITACIÓN, TAREA CONTINUA.

La función de la capacitación debe ser una tarea continua, pero en particular su acción es decisiva cuando:

- ◆ se introducen nuevos métodos de trabajo,
- ◆ la maquinaria, el equipo o la herramienta es modificado o substituido por otro nuevo.
- ◆ los requerimientos de control de calidad se modifican o se aumentan,
- ◆ los productos o servicios de la empresa sufren algún cambio o son substituidos,
- ◆ se incorpora personal de nuevo ingreso a la empresa,
- ◆ se presentan transferencias de puesto ascensos,
- ◆ la estructura de la empresa se modifica y afecta el contenido de los puestos de trabajo.

La capacitación es lo más indicado cuando pueden presentarse o se presentan, problemas en la empresa originados por deficiencias del personal en los conocimientos o en las habilidades intelectuales, en las destrezas manuales u operativas o en las actitudes.

La capacitación de los trabajadores, por otra parte no reporta ninguno de los beneficios antes señalados, si los problemas de la empresa se deben a:

- ◆ defectos en la organización: estructura, distribución de la carga de trabajo, objetivos, políticas, etc.
- ◆ maquinaria, equipo o herramientas insuficientes, inadecuados o caducos,
- ◆ mala calidad de las materias primas,
- ◆ política de personal inadecuadas. Remuneración, ausencia de selección de personal, reglamento de trabajo inadecuado, métodos deficientes de evaluación del personal y de promociones.

Desde luego que gran parte de los problemas descritos anteriormente, podrían resolverse si la acción de la capacitación no se restringe únicamente al personal operativo o supervisor, y se hace extensiva a los miembros directivos de la empresa.

## ACTITUDES ERRÓNEAS FRENTE A LA CAPACITACIÓN.

Conviene señalar algunos conceptos erróneos referentes a la capacitación y que desde luego evitan que ésta cumpla su cometido:

- ◆ La función de la capacitación no es propia para los gerentes o puestos de alta jerarquía; ellos no requieren de ninguna formación adicional ya que su trabajo siempre es perfecto;
- ◆ El puesto de encargado de capacitación es el más apropiado para el ejecutivo fracasado;
- ◆ La capacitación no representa una importante fuente de beneficios, ni es una buena inversión;
- ◆ La capacitación es muy similar a la educación formal, y por consiguiente puede no responder a necesidades tangibles y ser de escaso interés para el personal;
- ◆ No existen especialistas en esa materia ni organizaciones capaces de asesorar y dar servicio en forma eficiente a los interesados;
- ◆ La capacitación carece de técnicas y recursos científicamente elaborados capaces de modificar la conducta de los trabajadores en un tiempo razonable.

Todas estas concepciones erróneas gravitan negativamente sobre la capacitación y contribuyen a crear actitudes equívocas tanto de los directivos como del personal operativo y supervisor.

Los directivos son los que deberán estar convencidos de las bondades y ventajas de la capacitación, ya que ellos les corresponde, tanto crear las condiciones propias para establecer la función de capacitación, planear las actividades a que dé lugar, como vigilar las acciones específicas que se realicen en ese sentido y apreciar el resultado de las mismas.

Es de todos conocido que La Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 132 fracción XV establece como obligaciones de los patrones la organización o aplicación, en forma permanente o periódica, de cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores. Según el artículo mencionado, los cursos se podrán aplicar en cada empresa o para varias, con personal propio o externo o por medio de instituciones especializadas.

Para las empresas medianas o chicas del mismo tipo de producción, se ofrece como una buena solución la elaboración de programas de capacitación comunes a todas ellas y la aplicación de tales programas en una de las empresas. Esto implica, desde luego, un esfuerzo de coordinación y planeación mayor que si se realizara la capacitación en cada empresa, pero desde luego es mucho más económico y eficaz, sobre todo si se combinan las ventajas y posibilidades físicas, materiales, conocimientos tecnológicos, personal instructor, etc.

## ELEMENTOS DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN.

1. Objetivos y políticas
2. Investigación
3. Determinación de necesidades de capacitación
4. Desarrollo
5. Operación
6. Evaluación.

## OBJETIVOS Y POLÍTICAS.

Es necesario conocer perfectamente cuál es la naturaleza, la estructura y las necesidades de la organización en la que desempeña sus actividades.

También debe conocerse todos los componentes de la organización y las labores específicas que desempeña cada uno, así como las relaciones y coordinación entre éstos. El factor humano debe estudiarse cuidadosamente, para conocer sus características y para establecer en base a éstas la capacitación. Toda esta información permite contar con elementos de juicio para establecer de modo claro e inequívoco los objetivos de la función capacitación, las responsabilidades específicas de la misma, su relación con el resto de las funciones de la empresa, y su ubicación dentro de la organización. Las decisiones que a este respecto se tomen, están en función de la situación de la organización y generalmente son responsabilidad de los administradores o especialistas.

Los objetivos y las políticas que son la piedra de toque de la capacitación, deben formularse por escrito, revisarse periódicamente, evaluarse y modificarse si es necesario.

La función capacitación, expresada generalmente en departamentos, secciones, oficinas, etc., de adiestramiento, desarrollo, etc. requiere de una estructura plenamente definida dentro de la organización.

En suma, la formulación de los objetivos y las políticas de capacitación, la planeación de un departamento o sección, ajustado a las necesidades de la empresa y la planeación de una adecuada administración de todos sus componentes, son el primer paso para establecer la función capacitación.

## INVESTIGACIÓN.

Es un elemento vital para el adecuado funcionamiento y actualización constante de la función capacitación.

Sus actividades se relacionan directamente con todos los demás elementos de la función capacitación y tiene básicamente por objeto suministrar información de primera mano, sobre materiales publicados; instituciones u organizaciones que puedan prestar asesoría y ayuda técnica o que den intercambio de experiencias; eventos importantes, etc. y en especial localizar información técnica que mejore la función capacitación.

La investigación no cumple su cometido si permite que el adiestramiento funcione en base a concepciones, principios psicopedagógicos, técnicas o esquemas obsoletos e inadecuados, o si no facilita la incorporación de técnicas de instrucción, de sistemas de evaluación, de esquemas de planeación, de materiales audiovisuales, etc. modernos y funcionales.

## DETERMINACIÓN DE NECESIDADES

Con este elemento se inicia propiamente el ciclo de la capacitación.

Su función primordial consiste en buscar la solución a dos preguntas:

1. ¿Quiénes requieren capacitación?
2. ¿En qué aspectos específicos?

La determinación de necesidades de capacitación deberá obtener evidencias concretas de que existen problemas dentro de la empresa, como pueden ser de producción, de organización, de conducta de grupos de trabajo y de moral del personal, que son

originados por falta de conocimientos o habilidades intelectuales, por desconocimiento de las operaciones manuales o por actitudes de trabajo inadecuadas.

## DESARROLLO

El elemento desarrollo, tiene como función planear las situaciones materiales y de aprendizaje, que permitan satisfacer las necesidades de adiestramiento ya detectadas. Aquí se seleccionan las acciones específicas de capacitación que permitan obtener los cambios de conducta deseados, se buscan las situaciones materiales que favorezcan y faciliten más el aprendizaje, se elaboran materiales didácticos, etc. La elaboración de programas de capacitación es clave en esta fase.

## OPERACIÓN

Este elemento tiene como función primordial la aplicación de los programas de adiestramiento. Se encarga de gran parte de los aspectos administrativos de la capacitación, que van desde la promoción de los programas, el manejo directo de participantes e instructores, el acondicionamiento de locales, instalaciones y el control de materiales y ayudas audiovisuales, el registro y control de toda la información referente a la aplicación de los programas, hasta la obtención de opiniones de los participantes respecto a los programas y las apreciaciones de los observadores.

## EVALUACIÓN.

No sólo se considera la apreciación de los cambios de conducta de los participantes, sino que incluye una evaluación completa de todos los elementos de la capacitación. Es imprescindible evaluar cabalmente los objetivos y políticas de la capacitación, los resultados y las acciones de la investigación, la eficacia de la determinación de necesidades, del desarrollo y de la operación. La evaluación permitirá saber qué tanto se lograron los objetivos y señalará las fallas de la capacitación, para proponer medidas correctivas y para mejorarlas constantemente.

## RECOMENDACIONES.

- 1).- Para el adecuado funcionamiento de las empresas y para el logro de sus objetivos, deberá dedicarse a los recursos humanos, por lo menos, la misma atención y esfuerzo que el que se emplea para la conservación y mantenimiento de los recursos materiales y financieros.
- 2).- Es indispensable dedicar un gasto mínimo para la conservación y desarrollo de los recursos humanos, ya que de lo contrario, a mediano y a largo plazo se requerirá una inversión más fuerte y se pondrá en peligro el equilibrio de la empresa.
- 3).- La capacitación significa una de las medidas más importantes para la adecuada utilización y desarrollo del personal.
- 4).- La capacitación, bien concebida y debidamente planeada, representa amplios beneficios de orden económico y social, entre los que hay que destacar el mejoramiento de la calidad y cantidad de la producción y la disminución de los costos por unidad.
- 5).- Se requiere de actitudes maduras y adecuadas hacia la capacitación, para obtener de ésta los beneficios que representa y que favorecen a los empresarios, a los trabajadores y al país entero.
- 6).- Es responsabilidad de los patrones establecer la función de capacitación en sus empresas, no sólo para cumplir con una norma legal, sino también para equilibrar adecuadamente los factores de la producción y para hacer su uso adecuado, a la vez que satisfactorio de su personal.
- 7).- La capacitación es lo más indicado cuando existen dentro de la empresa, problemas originados por deficiencias del personal en sus conocimientos, habilidades manuales o actitudes.
- 8).- Los elementos de la capacitación son objetivos y políticas, investigación, determinación de necesidades, desarrollo, operación y evaluación, todos son de una importancia decisiva y deberán funcionar como un todo íntegro, que tiene como



función elevar al máximo las capacidades productivas, tanto de los sujetos como de la empresa

- 9).- La capacitación deberá adaptarse a las modalidades y formas de acción que más se ajusten a las necesidades y características de las empresas, sobre todo si éstas son medianas o chicas, en cuyo caso se recomienda un trabajo coordinado de varias de ellas.
- 10).- La capacitación necesita esquemas modernos y funcionales, tanto en los aspectos técnico-pedagógico, así como en los de planeación y administración.
- 11).- La capacitación sólo cumplirá su cometido si cuenta con un sólido apoyo de los directivos de la empresa y del personal de la misma.

## LA ACTITUD ANTE LA CAPACITACIÓN

Tal vez se piense en ocasiones, que mandar a un curso de capacitación a un trabajador que contesta sí, es una pérdida de tiempo y de dinero, que quitará, además, la oportunidad a otro trabajador que tenga una actitud más positiva.

Es fácil calcular cuanto pierden las empresas al mandar gente a los cursos sin tomarse en cuenta la medición de las actitudes.

Una posibilidad aparentemente práctica y muy usada, es preguntar al candidato si quiere o no asistir a un curso. Este tiene así la posibilidad de escoger si va o no va; sin embargo, dado que esta pregunta casi siempre la hace un superior, al subordinado le es muy difícil rehusarse aunque el curso no le interese; pues si se niega, se arriesga a "quemarse" con el jefe.

Una persona que es enviada a un curso de capacitación, adiestramiento o perfeccionamiento, puede pensar que lo

enviaron porque lo consideran ineficiente, inútil, o conflictivo. Si esa persona piensa que lo mandaron por estas razones le dará coraje, coraje que no va a "poder descargar" directamente contra las personas que lo mandaron a capacitarse, pensará que si se desquita con el jefe, es posible que lo despidan y tal vez descargará ese coraje sobre otras personas o situaciones.

Su descontento ante el jefe no puede manifestarse en la dirección correcta, y al cambiar de dirección convierte a la capacitación en un objeto negativo, ante el cual se comportará de una manera específica que seguramente no resultará benéfica, ni aumentará su rendimiento ni su aprendizaje.

Bastaría con reforzar las conductas de los trabajadores, interpretando como adecuadas aquellas conductas que tiendan a mejorar los procedimientos, aumentar los conocimientos y delimitar fines y medios para lograrlo.

La capacitación es, uno de los medios más respetables y bien estructurados para contribuir al desarrollo de la empresa, del individuo que en ella trabaja y, por lo tanto, de la sociedad.

Si se enfoca un problema sistemáticamente y si las relaciones humanas no se dejan ocurrir al azar, sino que se planean, se dirigen y se ofrece a todos la oportunidad de adquirir patrones de conducta apropiados, que refuercen al individuo y lo hagan sentirse satisfecho de sí mismo y de sus posibilidades de ser útil, por humilde que sea su empleo.

Si una persona aprende a reforzar conductas sociales, puede aprender a tener a las personas de su lado y lograr el apoyo necesario para expresar su creatividad, que de otra manera no podría expresar por no lograr la atención de los demás sobre sus ideas o proyectos, o porque no lograría convertirse en sí mismo en un objeto positivo.

Además de las actitudes positivas y negativas puede darse una actitud ambivalente, esto es, la presencia simultánea de objetos psicológicos positivos y negativos, que lo conduce por lo general al conflicto.

El conflicto conduce a la falta de actividad por efecto de la tensión y, por tanto, a la disminución del aprendizaje y surgimiento de conductas que no tienen una relación lógica con el medio ambiente en que una persona se encuentra en un momento dado.

El instructor debe ser una persona sensible a las actitudes de las personas que han sido puestas bajo su dirección, pues los errores de interpretación de la conducta de los participantes a un curso, puede disminuir considerablemente el aprendizaje.

Si los instructores evitaran hacer interpretaciones personales de la conducta de sus participantes y desconfían sistemáticamente de su criterio, y de su experiencia, se evitarán muchos problemas aumentando su eficiencia si de manera sistemática miden las actitudes por medio de sencillos cuestionarios impersonales que ellos aplicasen. Ver anexo "A".

### 3.3 ¿POR QUÉ NO SE VENDE LA CAPACITACIÓN INTERNAMENTE?

1. Se reduce a lo genérico, no penetra a lo específico.
2. No hay una previa detección de necesidades.
3. No hay evaluación/evaluación deficiente.
4. Carencia de una adecuada infraestructura.
5. Expira, sin objetivos ni planes.
6. Se reduce a ser motivacional.
7. Se realiza por cumplir con la ley.
8. Falta de compromiso del empresario.
9. Falta de involucramiento de los directivos.
10. Visión como un gasto, no inversión.
11. Mala detección de necesidades.
12. No es vista como un proceso completo.
13. Falta de programas acordes a la empresa.
14. Excesiva reglamentación.
15. Falta de objetivos internos y externos a largo plazo.
16. No se da a todos los niveles.
17. Falta de credibilidad entre capacitación y otras áreas.

### 3.4 RENTABILIDAD DE LA CAPACITACIÓN

1. Un elemento básico para evaluar la rentabilidad de la capacitación es conocer con certeza la situación que prevalece antes del programa de trabajo. Esto facilita conocer el antes y después de la realización de los cursos de capacitación.
2. Se requiere identificar con exactitud que aspectos son los que se pretenden mejorar con el programa de capacitación. Por ejemplo: Habilidades, destrezas, conocimientos o actitudes, de tal manera que si fuera el caso de una persona que no alcance standard establecido en su puesto de trabajo, identificarlo, después capacitarlo y enseguida evaluar la diferencia después de ser adiestrado.
3. Si se desea valorar desde el punto de vista económico será necesario contar con la información sobre las pérdidas o lo que se deja de producir antes de la capacitación y después seguir al participante después de su curso, evaluando la calidad de su trabajo.
4. Como recomendación le puedo sugerir que en este momento puede usted reunir información antes del programa de capacitación que pudiera ayudarnos a identificar la rentabilidad, por ejemplo:
  - 4.1 Índice de accidentes, costo, número de personas lesionadas.
  - 4.2 Merma, materia prima desperdiciada, desperdicios en general, tratando de identificar una unidad de medida como kilogramos, toneladas, número de piezas, etc.
  - 4.3 Rotación de personal, personas de nuevo ingreso, cambios de un puesto a otro, personal que se retira de la empresa.
  - 4.4 Tiempo extra, número de horas o de días en el que se paga el tiempo extra.
  - 4.5 Indicadores de productividad específica en su empresa antes y después del programa.

Los anteriores son algunos factores que pueden considerarse para evaluar la rentabilidad. Existen algunos otros aún más difíciles de identificar, como conflictos, actitud de servicio, quejas, a menos que la compañía cuente con un sistema establecido para este tipo de factores.

Como usted sabe principalmente la capacitación resuelve problemas relacionados con:

- 1.- Destrezas - habilidades
  - 2.- Conocimientos
  - 3.- Actitudes
- Todos ellos en el desempeño de su trabajo.

## 4. MARKETING DE LA CAPACITACIÓN.

### 4.1 MARKETING INTERNO DE RECURSOS HUMANOS.

El marketing interno aparece como la resultante y expresión del cruce entre lo que ya ha dado prueba de sus aptitudes "en otra parte", el marketing externo, y la realidad de este nuevo mercado a conquistar.

Abordar el marketing interno es, ante todo, considerar la gestión y la optimización de los recursos humanos como la finalidad en si misma, y no como uno de los medios puestos al servicio de la empresa para alcanzar con más seguridad los objetivos de rentabilidad.

De forma natural comprendí que se es un "producto" y que dentro de la organización deberemos tender a adecuar nuestras características a las necesidades de nuestros futuros patronos.

Es decir hacer el esfuerzo de conocerse bien, de apreciarse como producto, de definir de manera objetiva sus características, aceptando el hecho de que aquellas que le parecen defectos o debilidades pueden, y a los ojos de empleador, convertirse en puntos de interés o, incluso, en ventajas manifiestas.

Saber "venderse" dentro de una empresa, teniendo en cuenta la normas existentes, la cultura y, sobre todo, a los demás.

Hasta que punto el dirigente de empresa y los hombres encargados de la función de recursos humanos se encuentran desarmados ante problemas de actitudes y comportamientos -la desmotivación o la falta de compromiso- por parte de sus colaboradores.

Al margen de los métodos y técnicas existentes, deben conocer en primer lugar su "mercado interno" (los centros de interés de toda persona que trabaje en la empresa), y sobre todo producirse con autenticidad y coherencia. Por todo ello, creemos necesario:

- ◆ Informar para ayudar a la gente a que comprenda mejor.
- ◆ Hacer emerger los problemas allí donde se encuentren, y que sean tratados por aquellos que los soportan o los transmiten.
- ◆ Encontrar con ellos las mejores respuestas.
- ◆ No saltarse jamás la infraestructura de la organización y tener siempre en cuenta el orden jerárquico.
- ◆ No comprometerse a nada sin la consulta previa con los responsables y tener mucho cuidado de no salirse nunca de las coordenadas políticas y estratégicas de la empresa, definidas por el marco de referencia (o proyecto de empresa).

## ¿PORQUE SE HACE MARKETING INTERNO?

- ◆ Los cambios en el campo político:

Con la aparición de otro gobierno que transformará las bases estructurales de un país, al establecer nuevas reglas de juego, jurídicas, sociales y técnicas.

- ◆ Los cambios en el campo tecnológico.

La informática, robótica modificarán total e irreversiblemente el mundo del trabajo, de las comunicaciones, y también nuestro estilo de vida, nuestros sistemas de relación y a veces también ¡nuestras propias percepciones!

- ◆ Los cambios en el campo económico.

La característica esencial para nuestras empresas en su dependencia de un universo cada vez más amplio, primero Europa, después el mundo, así como las nuevas leyes de fluctuación y fluidez monetarias, y sus consecuencias.

- ◆ Los cambios en el campo psicológico.

El cambio y la evolución de las mentalidades y comportamientos. La transición hacia las tendencias más liberales o, a la inversa, más dogmáticas y contractuales. Obligará a hacer cambios, estos cambios afectarán al personal, a los métodos y organización del trabajo, e incluso a las herramientas y

procedimientos que de alguna forma afectarán al programa de capacitación que se tenga propuesto en la empresa, los valores de referencia estarán condenados a evolucionar.

\* Conocer quienes son los colaboradores y potencialidad en cuanto a habilidad y aptitudes en su puesto, para definir con mayor certeza la planeación de un proyecto de capacitación.

Estamos en la era de la estrategia de diferenciación: Ganar hoy es distanciarse, ahondar la diferencia en relación con la competencia y manejar y optimizar los recursos y el potencial humano de la empresa.

"Descubrir o redescubrir al hombre. Aprender a contar con él. Escucharle, comprenderle, tener en cuenta sus opiniones, sus fuerzas y debilidades, sus humores.

El hombre se convierte en el "producto" del progreso y en !la nueva riqueza de la empresa!

Ese "producto" no es un ejecutor incondicional; también el ha evolucionado, comunica, es decir, que escucha, clasifica la información, analiza y decide, se expresa mediante la palabra o el acto !tiene memoria!

Por parte de los ejecutivos y de los dirigentes, de una nueva forma de ver y ejecutar el management. Comprender que la empresa actual se enfrenta a dos tipos de exigencias y presiones y que por tanto, es absolutamente necesario integrar en el conjunto de sus actuales competencias las del marketing externo y el MARKETING INTERNO.

Si consideramos al conjunto de los colaboradores de la empresa como un nuevo mercado a conquistar, podríamos contemplar la posibilidad de abordarlos por medio del marketing, que llamaríamos entonces *marketing interno*.



## EL PRODUCTO QUE SE HA DE VENDER: LA ORGANIZACIÓN Y SU GESTIÓN.

La empresa con su identidad y su imagen,  
sus dirigentes y personalidades,  
sus planes y proyectos de desarrollo,  
su organización y sus modos de funcionamiento,  
la riqueza de sus actividades,  
sus posibilidades de enriquecimiento,  
sus condiciones de trabajo,  
su clima y su ambiente,  
la calidad de su entorno,  
sus productos, servicios, etc.

## EL MERCADO QUE SE HA DE CONQUISTAR: EL CONJUNTO DE COLABORADORES.

La totalidad del personal que trabaja en la empresa, con sus características únicas:

- Personalidad y cultura,
- Experiencia y conocimientos,
- Aptitudes técnicas,
- Responsabilidades,
- Filiación, origen etc.

## RELACIÓN COMERCIAL

Es la adecuación, de la nueva pareja: "hombre-Organización" El marketing externo ha permitido a la empresa atender a sus fines económicos (el crecimiento del capital financiero), la empresa debe hoy emplear el marketing interno para atender de la misma manera a sus finalidades sociales (el crecimiento del capital humano).

Esta es la razón por la que se debe organizar y poner en práctica rápidamente en cada empresa una verdadera estrategia de diferenciación, integrando los procesos de marketing interno-marketing externo en un concepto más amplio, que llamaremos **MARKETING - GESTIÓN**.

#### DEFINICIÓN.

El hombre se ha convertido en el recurso esencial que permitirá a la empresa asegurar y organizar su propio desarrollo. Su aptitud para administrar y optimizar su capital humano lo que le permitirá a la empresa diferenciarse y distanciarse de sus competidores.

#### MARKETING INTERNO.

Es un conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, en interés de sus clientes y de sus propios colaboradores.

La optimización de la gestión del capital humano de la empresa no puede hacerse sin el acuerdo previo y la implicación de todos los miembros del personal.

El marketing interno se enraíza progresivamente en la empresa en torno a la identificación.

El marketing interno es un conjunto de métodos y técnicas que, inscritos en un plan de acción en tres fases, permitirán a la empresa disponer permanentemente de un capítulo de recursos humanos capaz de dinamizar y completar su propio desarrollo.

## LAS TRES FASES DEL MARKETING INTERNO DE EMPRESAS SON, LAS SIGUIENTES:

- Conocer y comprender el mercado interno.
- Adecuarlo a las exigencias del mercado externo
- Organizar el cambio y movilizar a los hombres para triunfar.

El marketing interno vendrá a ser, para cada ejecutivo, la respuesta más realista y eficaz a los problemas de motivación e implicación del personal en la vida cotidiana y el desarrollo de la empresa.

El marketing interno asegura la coherencia indispensable para establecer una acción de cambio que será forzosamente larga, porque dirige a las rutinas de funcionamiento, a las mentalidades, a las culturas y a las creencias.

Sabemos hoy que no es posible llevar a término una operación de círculos de calidad si la política de desarrollo de la empresa no esta ya construida, conocida y aceptada por todos.

El marketing interno aparece como uno de los sistemas que mejor responden a las preocupaciones actuales de la empresa y a la necesidad de sus ejecutivos de adoptar métodos y técnicas para optimizar la gestión de recursos humanos.

## INTRODUCCIÓN DEL MARKETING INTERNO EN LA EMPRESA.

El marketing interno permanece ante todo como un modo de pensamiento de actitud y de comportamiento.

Hay que comprender que la responsabilidad de un ejecutivo no consiste en decidir por su cuenta e imponer sus directivas por cualquier medio, sino en hacerlo teniendo en cuenta a los demás, haciéndoles compartir los elementos de la decisión, y excluyendo todos los medios que vayan en contra del respeto de la persona, es decir, que se opongan a su legítima necesidad de desarrollo.

Si se ha tenido en cuenta este requisito podrá la empresa organizar y concretar su marketing interno, a iniciativa del director de recursos humanos en estrecha y permanente colaboración con el director de marketing o comercial.

La función marketing interno reafirmará en cada departamento empresarial la necesidad de una buena gestión de los recursos humanos y la obligación de buscar permanentemente el equilibrio en las relaciones del binomio hombre - organización.

Es más prudente y realista aconsejar que se de a la dirección de recursos humanos la responsabilidad del marketing interno, se puede repartir equitativa y armoniosamente entre las demás direcciones: comercial o de la comunicación.

Lo esencial es garantizar en el seno de la empresa el equilibrio entre las formas de tratar a los "consumidores - clientes" del mercado externo y a los "consumidores - asalariados" del mercado interno; segundo requisito para introducir el marketing interno en la empresa: Aceptar la necesidad del cambio y sus consecuencias.

Hay dos formas de llevar al ser humano a modificar profundamente su modo de funcionar en la empresa.

La primera consiste en decírselo, llevándolo a un proceso de desestabilización, de forma que no se pueda agarrar a sus hábitos.

Difícil de introducir en una empresa, este primer sistema relacional tiene alto riesgo e impone cambios demasiado importantes y peligrosos.

La segunda consiste en trabajar a nivel de las estructuras de la organización y de los métodos de trabajo: Sin desestabilizar al individuo, llevándolo progresivamente a sentir, a reflexionar y a actuar de otro modo, sin que crea que su personalidad profunda esta siendo modificada.

En esa segunda forma es la que utiliza el marketing interno que, proponiendo procedimientos, esquemas y modos de realizar diferentes, se apoya y se desarrolla sobre lo existente.

## PRIMERA FASE DEL MARKETING INTERNO

### “CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DEL MERCADO”

Esta etapa permite obtener, en un instante dado, la mejor “radiografía” de la empresa que hace posible un diagnóstico seguro.

#### 1.- LOS TRES REQUISITOS.

- Se requiere a profesionales de la comunicación que ofrezcan garantías de profesionalidad y experiencia en materia de gestión de empresa, sociología de las organizaciones y psicología individual.

El conocimiento de estos profesionales desarrollará la segmentación del mercado que se va a investigar, la consulta de éste y también la explicación que se vaya a hacer.

- Es necesario comprometerse con reglas y principios (de los deberes), lo cual garantiza, el respeto que conviene tener a las personas, a sus razonamientos y a las reglas de funcionamiento interno de la empresa, así como a su ética.
- Una de las claves del éxito de un estudio cualitativo de mercado interno consiste efectivamente en instaurar en la empresa lo antes posible, un clima de confianza y seguridad.
- También se debe ser perfectamente consciente de que llevar a cabo semejante "operación" en la empresa tiene una incidencia un tanto negativa sobre el conjunto del personal, y ello cualesquiera que sean:
  - \* El clima de la empresa,
  - \* La calidad de los colaboradores y de la gestión.
  - \* Los resultados, la efectividad, etc.

La causa hay que buscarla en las auditorías mal realizadas.

Solamente a la terminación de tales auditorías es cuando se pueden descubrir los objetivos que se persiguen realmente.

Ello es consecuencia de la debilidad y la incompetencia de ciertas direcciones de empresas, que rehusan asumir sus propias responsabilidades y recurren a los servicios externos para llevar a cabo lo que puede considerarse "el trabajo sucio".

La otra causa de esta reacción proviene de una sensibilidad a flor de piel de la empresa, sumida desde hace años en un entorno cada vez más imprevisible y desestabilizador.

La amenaza del desempleo, las noticias sobre desapariciones y reestructuraciones de grandes grupos y de pequeñas empresas, hacen que los asalariados desconfíen de este tipo de procesos.

## 2.- Definir el marco de acción.

Considerar los siguientes puntos:

- Causas para solicitar el estudio.
- Metas y finalidades perseguidas: Objetivos correspondientes.
- Consecuencias esperadas,
- Situación y justificación del estudio con relación a la política de la empresa.
- Ética,
- Elementos de acción,
- Límites y restricciones de la intervención,
- 3 Fases del proceso de información destinado al personal:
  - a) En el momento de iniciar la intervención.
  - b) Durante el desarrollo de la consulta
  - c) Al final y a continuación del estudio.

Habrá que tener un cuidado especial en la elección del título del estudio que, inevitablemente, será interpretado en función del grado de "recelo" que produzca.

## 3.- Principales tipos de estudios cualitativos de mercado interno.

### d).- Estudio de motivación.

\* Detección de expectativas, necesidades y motivaciones de los colaboradores de la empresa.

\* Evaluación de sus niveles de satisfacción y de insatisfacción en relación con:

- La política de desarrollo de la empresa
- El ejecutivo y su estilo de gestión
- La organización y su modo de funcionamiento.
- Las imágenes transmitidas por la empresa sus productos o servicios.
- Los términos de su contrato de compromiso, etc.

Con este tipo de estudio se podrán trazar los estilos de vida de los individuos y de la organización.

Es importante que cada ejecutivo o dirigente de la empresa pueda situarse y comprender mejor los diferentes modos de funcionamiento de sus colaboradores, a los que debe considerar,

como otros tantos clientes o conquistar, sobre todo en lo que se refiere a su fidelidad.

b).- Estudios de comunicación

- Búsqueda de información sobre:

- \* Las relaciones inter/individuales.
- \* El conjunto de comunicaciones de la empresa de cara a sus colaboradores (mercado interno), sus socios, clientes, clientes potenciales, proveedores y competidores (mercado externo).
- \* Los productos o servicios fabricados y/o distribuidos.

c).- Estudios de Organización.

Diagnóstico de la organización actual:

1.- Análisis del tipo de poder que se ejerce en la empresa.

- \* Estilo de gestión (administración)
- \* Procesos de decisión.
- \* Zonas de influencia, etc.

2.- Definición de los puestos, tareas y responsabilidades correspondientes.

3.- Análisis de las interacciones funcionales, operacionales y jerárquicas, así como de los diferentes aspectos de la comunicación.

d).- Estudio de clima organizacional.

Investigación a fondo sobre:

- La imagen de la empresa, de sus productos y/o servicios.
- La personalidad de los dirigente y sus estilo de mangement.
- Las zonas de tensión o conflicto personal,
- El estado de las comunicaciones y de la circulación de la información.



f).- Estudio de estimación de los recursos humanos.

1a. parte.

- Conocimientos y formación.
- Trayectorias y experiencias profesionales (u otras).
- Resultados obtenidos.
- Suma de capacidades.
  - Técnicas: tacto.
  - Humanas: Saber estar.
  - Relaciones: saber mandar.

2a. parte.

Detectar las capacidades de cada:

- Nivel de responsabilidad y de autonomía.
- Proyectos, expectativas y motivaciones.
- Posibilidades de desarrollo, relacionándolos con las capacidades técnicas, humanas y relacionales.
- Necesidades de formación.
- Ambición y proyectos de carrera.

4.- Segmentación del mercado:

- Nivel jerárquico.
- Nivel de responsabilidades.
- La importancia del puesto en relación con sus obligaciones.
- Número de colaboradores dirigidos.
- Las funciones y cometidos ejercidos.
- La antigüedad en la empresa.
- El tipo y nivel de capacidades técnicas humanas.
- La potencialidad de desarrollo.
- El impacto de los individuos liderazgo sobre la colectividad.
- La confianza.
- La influencia o carisma personal.
- La trayectoria en la empresa.
- La situación del puesto: conexiones jerárquicas, relaciones funcionales.

## LANZAR Y DIRIGIR EL ESTUDIO ELEGIDO.

Harán análisis directivos, como el cuestionario escrito, análisis semidirectivos, con la utilización del teléfono o ciertos tipos de entrevistas y, por último, análisis no directivos, que implican entrevistas más largas a menudo subjetivas, pero que exigen altos niveles de confianza, respeto y seguridad.

Estos soportes de comunicación, se dirigen:

- A personas individuales .
- A grupos restringidos (3 A 5 participantes).
- A grupos amplios (de 6 a 9 participantes o más...).

## COMUNICAR LOS RESULTADOS

Nos impone organizar es decir, informar de la manera más constructiva para todos durante una sesión de trabajo moderada por el asesor externo, el solicitante del estudio y los entrevistados decidirán sobre como informar al conjunto del personal.

Esta información deberá ser ante todo tranquilizadora, aunque su contenido revele carencias o necesidades de cambios importantes en la empresa para evitar cualquier desestabilización en la empresa durante y después del estudio, la restitución del conjunto de las informaciones estará necesariamente acompañada de una serie de proyectos o proposiciones de reajuste en respuesta a los elementos del diagnóstico.

## SEGUNDA FASE DEL MARKETING INTERNO

### LA ADECUACIÓN

La capacidad de reacción de la empresa, depende esencialmente de su mayor o menor aptitud para:

- A).- Analizar objetivamente los elementos de una situación nueva,
- B).- Movilizar al conjunto del personal y a la organización para plantear un acontecimiento imprevisto,
- C).- Tomar las mejores decisiones y asegurar su puesta en marcha y su seguimiento.

Sus mecanismos de reacción deben ser rápidos, flexibles y efectivos; el reparto de poderes, deben ser lo más cortos y eficaces posibles.

### DISCIPLINAS

#### MARKETING INTERNO:

- Marco de referencia fundamental (MRF)
- Gestión de personal participativa, la existencia de una autoridad reconocida y aceptada que asegure la progresiva estructuración de una organización eficaz, racional, flexible y comunicativa.
- Gestión preventiva de los recursos humanos, que permita a la empresa operar en la necesaria y difícil armonización de su capital humano a las exigencias, siempre más elevadas y complejas, del mercado externo.

## EL MARCO DE REFERENCIA FUNDAMENTAL

Marco de referencia fundamental .- Se define como el conjunto de los ejecutivos, con una amplia y auténtica participación del personal, las preguntas, más bien directivas, permitirán recoger las impresiones del personal con respecto al futuro de la empresa, las diferencias y evoluciones entre el "mrf" para llevar a cabo el PROYECTO DE EMPRESA y concretarlo por medio de un plan de acción coherente y movilizador.

Implicar, a todos en la elaboración del proyecto de empresa, permite reducir considerablemente los frecuentes efectos de desmotivación y desimplicación, rechazo, la resistencia al cambio y el "sabotaje" de iniciativas.

Después de haber dirigido y finalizado esta fase, la empresa deberá abordar el importante eje de su estilo y de sus principios adaptándose a los hombres... sin lo cual, la mayor parte de las voluntades, de deseos y de los medios aplicados para concretarlas, desembocarán en desilusiones.

La dirección, o la gestión de personal es una disciplina tan compleja, rigurosa e importante como las demás, y que afecta directamente a la optimización de los resultados de la empresa.

Si se hace con el fin de que sus colaboradores se desarrollen y se enriquezcan.

Si bien el hombre es hoy la principal herramienta y principal ducto de la empresa, tiene también la característica la de no dejarse explotar fácilmente.

Se trata de un activo que exige una inversión larga y minuciosa.

## GESTIÓN PARTICIPATIVA.

La gestión participativa consiste en motivar e implicar a cada colaborador de la empresa en el ejercicio cotidiano de las 6 disciplinas siguientes:

- 1).- Conocer y comprender las acciones internas y externas de la empresa,
- 2).- Prever las tendencias y evoluciones,
- 3).- Fijar y respetar los objetivos y finalidades del desarrollo de la empresa,
- 4).- Investigar y obtener los medios adecuados,
- 5).- Organizar y participar en las acciones,
- 6).- Establecer y aplicar los sistemas de seguimiento y control.

El mantenimiento permanente de un alto nivel de implicación y motivación impone a todo gerente el cumplimiento de dos condiciones previas:

- 1).- Conocer la población que se ha de motivar, de forma que se pueda actuar a partir de cuales sean sus intereses: Este es el objetivo de algunos estudios cualitativos (fase 1 del marketing interno).
- 2).- Idear y proponer ofertas atractivas y motivadores: Es el objetivo de la segunda parte de la instalación de la gestión participativa (fase 2 del marketing interno).

## EL MIX PERSONAL

En el dominio del marketing "externo", el lanzamiento de un producto se construye en torno a cinco variables del marketing mix.

- El mercado
- El producto y su presentación
- El producto y su precio
- La distribución
- La acción de comunicación comercial

En el mundo del marketing interno, el producto más determinante es también el más difícil de lanzar: Se trata del binomio Dirección - Política General, que, para los mandos intermedios y el personal, esta representado por una imagen a menudo confusa, se tiene difícilmente en cuenta a hombres y a su política, fuerte, amplificada y a menudo inaccesible.

Un ejecutivo superior, o un jefe de equipo siempre es al mismo tiempo un producto que en el mercado aceptará o rechazará, y el posible comprador o no de ese producto, por ejemplo su superior jerárquico.

## VARIABLES DEL MARKETING MIXTO.

### 1a. VARIABLE: EL MERCADO

\* Tengo un buen conocimiento del conjunto de mis colaboradores?

- De sus expectativas, necesidades y motivaciones
- De sus conocimientos, experiencia y formación
- De sus niveles de satisfacción o insatisfacción con relación:
  - ° A la empresa y su política de desarrollo
  - ° A mi personalidad y mi forma de dirigirles,
  - ° A sus condiciones de trabajo.

### 2a. VARIABLE: EL PRODUCTO Y SUS PRESENTACIÓN

\* ¿Cuáles son mis potencialidades?

- Características y especialidades de mi personalidad:
- Capacidades técnicas y humanas:

## MIS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES.

- Imagen personal, carisma, relación con los demás y con la dirección
- Estilo de gestión: Autocrático, paternalista, cooperativo, decisivo o permisivo?

\* ¿Qué valor tienen mis propuestas?

- Capacidades personales para asegurar la información, la formación, la atención, el análisis y la resolución de problemas.
- Calidad y oportunidad de los proyectos que anuncio.
- Los objetivos que se fijan, los medios que propongo, y las aportaciones correspondientes a nivel individual y de grupo.

3a. VARIABLE: EL PRECIO.

\* ¿Soy un ejecutivo eficaz?

- La relación "responsabilidad / función / remuneración"
- Partiendo de los resultados obtenidos, cualitativos y cuantitativos, he sabido actuar sobre mis propios niveles de competitividad y productividad y los de mis colaboradores?
- Negociación y obtención de instrumentos para valorar a mis colaboradores, sentimientos de reconocimiento y seguridad, partiendo del establecimiento pactado de un sistema de apreciación.

4a. VARIABLE: LA DISTRIBUCIÓN

\* ¿Va todo bien?

- Diagnóstico del conjunto de medios que pongo en práctica para asegurar permanentemente la comunicación y el paso de las informaciones descendentes, horizontales y ascendentes, entre mis colaboradores, mis adjuntos y mis superiores jerárquicos.

5a. VARIABLE: LA COMUNICACIÓN COMERCIAL

\* Con relación al conocimiento que tengo:

- De mi propia personalidad:
  - Carácter
  - Actitudes
  - Comportamientos
  - Modo de relación.
- De mi papel en la empresa:
  - Status
  - Función
  - Responsabilidades

Y de la forma en que rol y personalidad se ajustan:

- Puntos de adecuación que deben establecerse
- Zonas de disfuncionamiento que han de desaparecer
- Factores de autoridad

\* ¿Cuál es mi imagen en la empresa?

\* ¿Coincide o no con la que yo desearía tener?

\* ¿Qué acciones de comunicación "comercial" debo poner en marcha para convertirme en un producto aún más aceptado y eficaz?.

Estas respuestas a estas preguntas, e incluso a otras más personales, permitirá al responsable de una función ejecutiva evaluarse como "producto" de la empresa.

Esta etapa del MIX PERSONAL, una vez terminada habrá permitido a cada uno de los responsables de las funciones ejecutivas conocerse mejor, aceptarse y tomar posiciones con relación a los elementos que componen su entorno profesional cotidiano.

Es donde la gestión participativa encuentra su profunda justificación y su eficacia... contando, desde luego, con que las funciones de cada uno estén claramente definidas, las capacidades reconocidas y que las promociones se realicen en condiciones favorables, sin afectar la dignidad ni la integridad de la persona.

## GESTIÓN PREVENTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS

\* Facilitar a la empresa los medios que le permitirán evaluar su capital humano, adaptarlo a las exigencias del mercado externo y optimizar permanentemente ese activo, tanto en interés de los individuos como de la colectividad.



A través del GRPH se utiliza como medio para dar a la empresa la posibilidad:

- 1).- Verificar permanentemente la adecuación que existe entre su capital y sus necesidades de recursos humanos: Este es el elemento diagnóstico;
- 2).- De determinar y elegir las acciones que deben emprenderse para mantener esta adecuación a corto, medio y largo plazo en función de los datos del plan de desarrollo de la empresa: este es el elemento preventivo y prospectivo.

La dirección, se llame dirección de personal, de asuntos sociales de relaciones de relaciones o de recursos humanos, actuara a partir de informaciones que le serán suministradas por dos cuadros de instrumentos:

- el perfil de los colaboradores
- el perfil de los puestos

El capital humano de la empresa, con sus culturas, sensibilidades, experiencias, competencias, conocimientos, capacidad de adaptación, de innovación, es el que impone la búsqueda permanente de las finalidades sociales.

## FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA GPRH

Debe acompañarse de una información clara y concreta referida a la aportación que va a suscitar a título individual: Presentación general, de los principales puntos.

- Mejora permanente de las condiciones de trabajo,
- Desarrollo de carreras y proyectos personales,
- Sistemas de toma de interés y de motivación,
- Planes de formación profesional permanente,

- Política de reclutamiento y de recolocación,
- Instauración de un diálogo permanente y constructivo entre los ejecutivos y sus colaboradores directos.
- Posibilidades de autocontrol y reajuste inmediatos.

### TERCERA FASE DEL MARKETING INTERNO. "MOVILIZACIÓN GENERAL EN TORNO A LAS ACCIONES DE MEJORA"

1.- Los círculos de calidad e innovación.

- Intentar elevar por todos los medios el nivel de calidad del conjunto de las prestaciones de la empresa;
- Mantener y dinamizar su potencial de creatividad, de innovación y de resolución de problemas;
- Satisfacer simultáneamente las expectativas, necesidades y motivaciones de sus dos mercados, organizando estructuras de comunicación externa con sus principales clientes y asociados, y de comunicación interna con todos sus colaboradores.

### CÍRCULOS DE CALIDAD E INNOVACIÓN

"Es la reunión, en un lugar y en un instante dados de la empresa, de un grupo de seis o ocho miembros que, bajo la dirección de un animador competente, buscará y propondrá soluciones creativas, apuntando a mejorar los niveles de calidad del conjunto de prestaciones de la empresa, con destino a la vez a su mercado externo y a su mercado interno".

Si hemos elegido hablar de círculos de calidad e innovación es porque en la actualidad hay, necesidad de diferenciarse de sus competidores.

El éxito de la operación CCI depende esencialmente de la forma en que todo el personal la perciba, la acepte y se integre en ella, lo que refuerza la necesidad de que se disponga de una buena información previa, transmitida con un objetivo de sensibilización y de formación.

## BALANCE DE LA EXPERIENCIA: PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN.

Se presentarán el estado de progreso de los trabajos del CCI:

- ° Ligas a las finalidades sociales de la empresa, en términos de enriquecimiento y de desarrollo personal para los animadores, los miembros de los CCI y el resto de la colectividad que se beneficia indirectamente, estas aportaciones deben estimarse de modo cualitativo;
- ° Ligas a las finalidades económicas de la empresa, en términos de mejora de calidad e innovación de los productos o servicios de la empresa, las aportaciones deben estimarse de modo cuantitativo.
- ° Deseos de los diferentes protagonistas del proceso CCI en cuanto a su futuro en la empresa, acompañados de eventuales sugerencias de reajuste.

Es importante subrayar que, durante este largo período entre el nacimiento de las propuestas y la aparición de las primeras realizaciones, la comunicación establecida entre los agentes de los círculos de calidad e innovación (sean animadores o miembros del CCI) y el conjunto de los ejecutivos debe ser total y sin ambigüedades.

Las aptitudes de colaboración de cada uno, en función de sus capacidades humanas y técnicas, determinarán competitividad de la empresa.

## RIESGOS DEL FRACASO

### EL PROCESO CCI:

- Afecta y pone en juego las capacidades y recursos de la empresa para resolver problemas, innovar y movilizarse para iniciar procesos de progreso y de desarrollo.
- Interpreta a la dirección general y a sus ejecutivos sobre sus aptitudes para organizar, seguir y explotar los resultados obtenidos a lo largo de su funcionamiento.
- Lleva a la empresa a acciones cuyo buen fundamento, oportunidad y eficiencia solo se percibirán a largo plazo, muy a menudo después de empeñar ? medios importantes.

### Los principales errores.

- Proviene de la ausencia de voluntad de integración del proceso en el marco más amplio de la política general de la empresa. Es absolutamente necesario que las motivaciones y orígenes de la petición provengan de la dirección.
- La falta de preparación del nivel ejecutivo  
El ejecutivo debe estar preparado para dirigir el conjunto de las propuestas que propondrán los círculos de calidad e innovación.
- Otra de las causas se sitúa en el instante preciso en el que la empresa debe transformar el conjunto de propuestas CCI o integrar definitivamente las primeras realizaciones.

Las diferentes iniciativas nacidas de los CCI que se desarrollan en la empresa , a instancias de colaboradores con pocos medios de acción y escaso poder de decisión, solo podrán hacerse realidad con el apoyo y la colaboración de los que, situados a más alto nivel jerárquico, disponen de más medios y, sobre todo, poseen todas las claves para la toma de decisiones.

- La última de las causas de fracaso proviene de una subcultura psicológica, consiste en trasplantar a nuestros sistemas de organización y a nuestras mentalidades, sistemas descubiertos en EE.UU. o Japón durante viajes de negocios.

La gestión de personal nos enseña a administrar las riquezas que tenemos cada uno de nosotros, a saber movilizar los buenos recursos y utilizar las inteligencias correspondientes frente a una situación imprevista.

Organicemos grupos de perfiles complementarios, donde cada uno de enriquezca y desarrolle mediante su contacto con los demás, y no grupos de trabajo de perfiles idénticos, donde la similitud, mezclada con nuestros individualismos, será empobrecedora e inhibidora.

## 4.2 MARKETING DE LA CAPACITACIÓN

QUIENES TRABAN EN MERCADOTECNIA SE OCUPAN DE DOS TAREAS PRINCIPALES:

- 1.- Análisis del mercado y su comportamiento.
- 2.- Desarrollo de la mezcla de mercadotecnia.

### MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

Se utiliza para describir todos los elementos que incluyen en una oferta de mercado, la cual ejerza un impacto total de mucho éxito entre los compradores.

### MAKETING MIX (Mezcla de Mercadotecnia)

- √ Producto
- √ Precio
- √ Plaza
- √ Promoción
- √ Persona (servicio)
- √ Presentación.

### MARKETING DE LA CAPACITACIÓN.

(Mezcla de Mercadotecnia)

PRODUCTO

Curso de Capacitación.  
Contenido.  
Título.  
Objetivos.  
Resultados.  
El Capacitador o Instructor.  
Material Didáctico.  
Beneficios.

PRECIO

Costo del Curso  
Presupuesto.

PUBLICIDAD

Venta personal  
Venta por teléfono (telemarketing)  
Escritos (circulares, volantes).  
Venta por correo  
Revistas de capacita

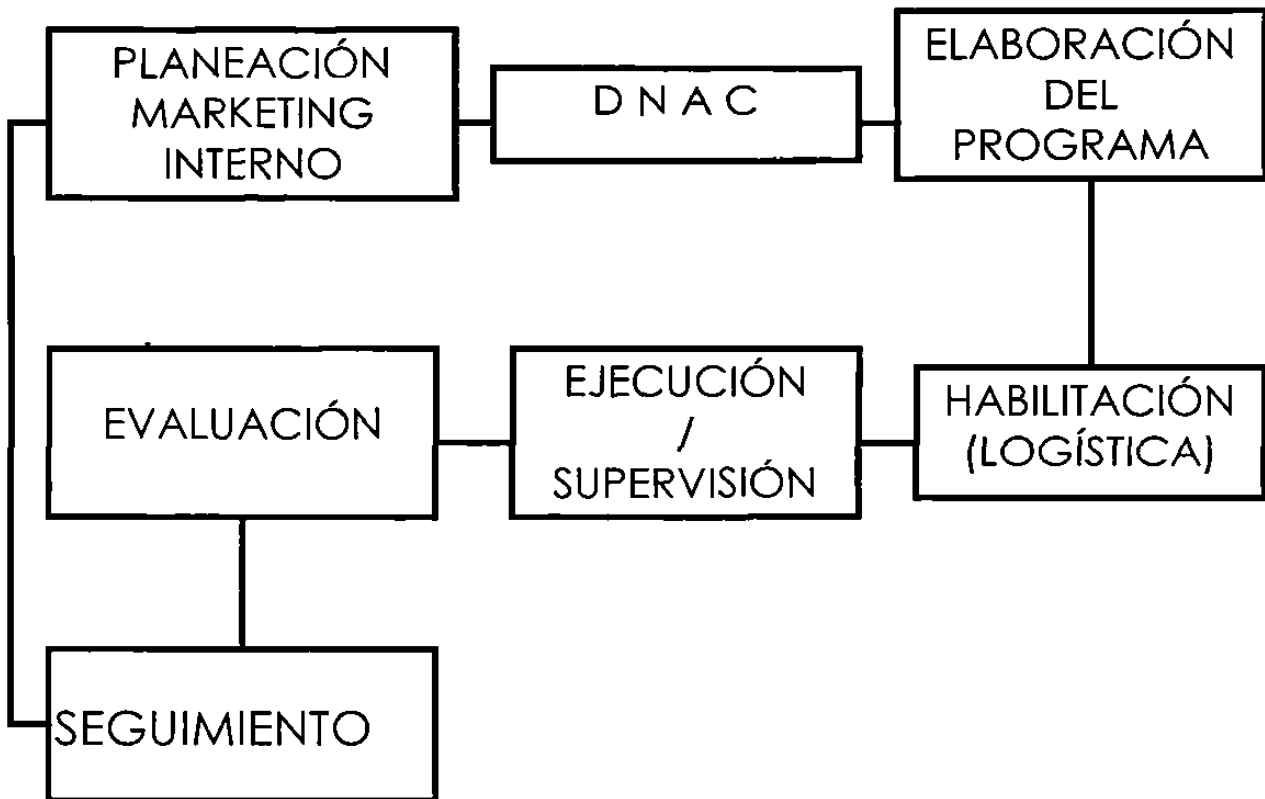
CANAL DE  
DISTRIBUCIÓN

Sala donde se impartirá el curso.  
Lugar (Hotel, Centro de Convenciones,  
Universidad, etc.).

SERVICIO

El Administrador de la Capacitación  
y sus Asistentes.

## MODELO DE CAPACITACIÓN



### CAPACITACIÓN.

Proceso mediante el cuál el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades y actitudes a través de contenidos y procedimientos teóricos y prácticos, para una formación que responda a un puesto de trabajo.

### LA CAPACITACIÓN RESUELVE PROBLEMAS CON:

- 1.- Destrezas - habilidades
- 2.- Conocimientos
- 3.- Actitudes

Todos ellos en el desempeño de su trabajo



## MARKETING DE LA CAPACITACIÓN.

Esta ligado a:

⇒ Políticas de la empresa.

⇒ Procesos Administrativos.

QUE APOYEN Y LE DEN CREDIBILIDAD A LA CAPACITACIÓN EN DONDE:

⇒ El ascenso se de a la gente

⇒ Que se le pague lo establecido

⇒ Reconocimiento por conocimientos, no por antigüedad.

Gracias a la capacitación se obtienen cambios en su persona, vida y trabajo.

Si la capacitación se ve con arbitrariedad no será creíble la capacitación.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Una vez realizado este documento sobre el modelo de organización basado en estrategias de comercialización para la capacitación interna se puede concluir lo siguiente:

- 1.- Es necesario promover dentro de las empresas la capacitación, beneficiando con ello a los trabajadores y sus organizaciones.
- 2.- Programas de inducción al puesto que resalten la necesidad de la capacitación como una inversión al futuro, y con la cual se lleven a cabo promociones y ascensos en la misma empresa.
- 3.- Que a través de la capacitación se abatan costos y difundir su rentabilidad.
- 4.- Simplificar y descentralizar las actividades de capacitación con nuevas formas de registro de programas de capacitación, las cuales sean por parte del gobierno propuestas.
- 5.- Contar con innovaciones tecnológicas, que nos permitan ser competitivos en cuanto a precio y calidad.
- 6.- Es necesario considerar de suma importancia a la competencia, de tal manera que contemos con una ventaja mercadológica, brindando los servicios más adecuados, atacando los puntos débiles y tomar la mejor de la misma competencia.
- 7.- Capacitar intensivamente a los colaboradores de la organización, descubriendo sus potencial para las diversas áreas que constituyen la organización.
- 8.- Las organizaciones que se distinguirán en un futuro como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de los colaboradores en todos los niveles de la organización.
- 9.- Cuando los individuos perciban que están aportando algo valioso a la organización, entonces será más posible que

trabajen con más vigor y entusiasmo, contribuyendo con resultados más óptimos.

Es decir, a través de la capacitación la gente se hace capaz de tomar decisiones difíciles, sin tener que acudir a niveles más altos de la organización.

- 10.- Quien tiene la responsabilidad de la capacitación no conceptualiza que ésta tenga como función primordial la de vender ideas y proyectos internos, ya que generalmente la descubre sobre la marcha de sus actividades que le corresponde realizar, una vez que tiene la necesidad de establecer estrategias de comercialización interna de capacitación con el personal.

## BIBLIOGRAFÍA

RIES AL  
TROUT JACK  
"LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL MARKETING"  
1ª. EDICIÓN  
EDITORIAL MCGRAW HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.  
IMPRESO EN MEXICO, JULIO 1993

LEVIONNOIS MICHEL  
"MARKETING INTERNO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS"  
EDITORIAL DÍAZ DE SANTOS, S.A.  
IMPRESO EN ESPAÑA, 1992

SLUTSKY JEFF  
SLUTSKY MARK  
"MARKETING CON INGENIO"  
1A. EDICIÓN  
EDITORIAL MCGRAW HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.  
IMPRESO EN MÉXICO, MAYO 1992

CANINICI ALDO  
"ADMINISTRACIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL"  
EDITORIAL DEUSTO  
BILBAO ESPAÑA, 1978

LUNDBURG LOUIS B.  
"EL ARTE DE SER EJECUTIVO"  
EDITORIAL GRIJALBO  
1982

SILICEO ALFONSO  
"CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL"  
EDITORIAL LIMUSA

KIDD J.R.  
"COMO APRENDEN LOS ADULTOS"  
EDITORIAL ATENEO

DOWLING J.R.

PROLET R.P.  
"COMO DESARROLLAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y  
ADIESTRAMIENTO"  
EDITORIAL INTERAMERICANA, 1979

QUAING H. M.C.  
"COMO MOTIVAR A LA GENTE"  
EDITORIAL LOGOS CONSORCIO  
MEXICO, 1977

REYES ROSALES JOSÉ JERONIMO  
"CONOCIMIENTO Y EDUCACIÓN DE ADULTOS"  
EDITORIAL PEDAGOGÍA GASPHERE  
IMPRESO EN MÉXICO, 1969

VARIOS AUTORES  
"EDUCACIÓN EN EL MUNDO DE LA INDUSTRIA"  
EDITORIAL ESTRADA

BASS B.M.  
WANG HAW J.A.  
"EL INTRENAMIENTO EN LA INDUSTRIA"  
EDITORIAL C.E.C.S.A.

ALDERSON WROE  
HALBERT MICHAEL H.  
"EL HOMBRE, MOTIVACIONES Y MERCADOS"  
EDITORIAL HERREROS HNOS., 1971

GARZA TREVIÑO JUAN GERARDO  
"MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO"  
I.T.E.S.M.  
MONTERREY, MÉXICO, 1974

HUERTA Y. JOSÉ  
"ORGANIZACIÓN PSICOLÓGICA DE LAS EXPERIENCIAS DE  
APRENDIZAJE"  
EDITORIAL TRILLAS, 1979

A. SFERRA E. WRIGHT A. RICE  
"PERSONALIDAD Y RELACIONES HUMANAS"  
EDITORIAL MCGRAW HILL

CHAMPION R.A.  
"PSICOLOGÍA DEL APRENDIZAJE Y DE LA ACTIVIDAD DEL  
APRENDIZAJE"  
EDITORIAL LIMUSA

BELWS ROGER M.  
"PSICOLOGÍA DEL PERSONAL DE LA INDUSTRIA"  
EDITORIAL DIANA, 1975

MURILLO SORIA  
"RELACIONES HUMANAS TEORÍA Y CASOS, CURSO DE  
COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIÓN"  
2ª. EDICIÓN  
EDITORIAL LIMUSA, 1983

BAER EARL E.  
"RELACIONES HUMANAS EN LOS NEGOCIOS"  
EDITORIAL LIMUSA

KLEEMEJER ROBERT W.  
PARKEK WILLARD  
PARKER BEYER V.  
"TÉCNICAS PSICOLÓGICAS MODERNAS PARA JEFES Y MANDOS  
INTERMEDIOS"  
EDITORIAL HISPANO-EUROPEA  
BARCELONA ESPAÑA, 1971

## ANEXO " A "

### CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

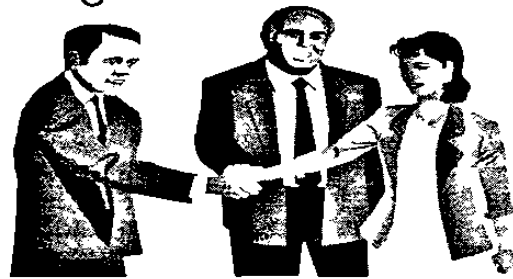
#### CAPACITACIÓN:

Cualquier procedimiento iniciado por una organización para promover el aprendizaje entre sus miembros.

Incrementar los conocimientos académicos a técnicos para el individuo desarrolle más adecuadamente su trabajo y este preparado en el futuro ser promovido.

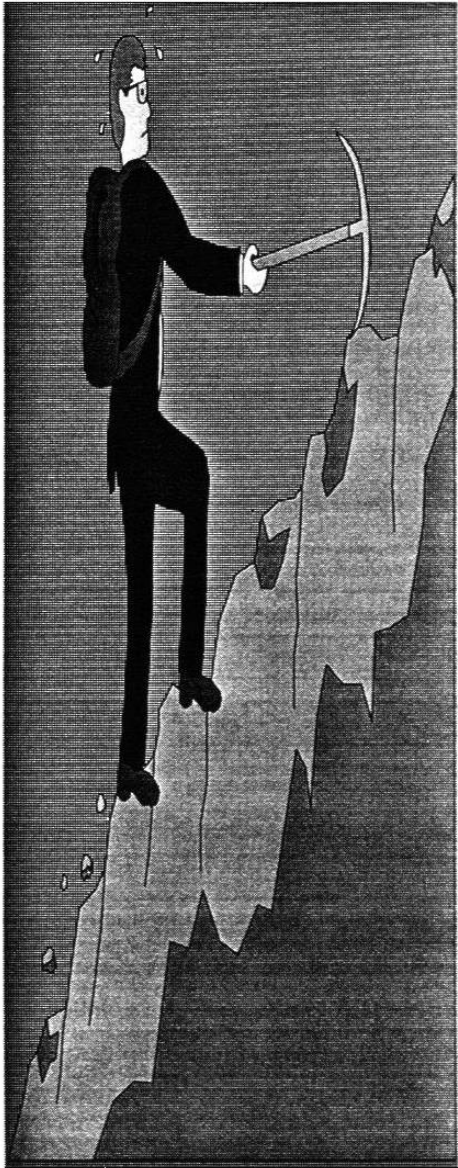
Propósitos:

- √ Ayudar a la organización a lograr sus objetivos generales.
  - √ Debe ayudar a los empleados a satisfacer sus objetivos personales.
- Cumplir con las disposiciones legales.



- ◆ Detectar necesidades presentes y futuras
- ◆ Seleccionar los medios a utilizar.

## CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO



Como resultado de la capacitación, los empleados pueden llegar a ser más efectivos en el trabajo y calificar para puestos con un NIVEL SUPERIOR.

Capacitación adicional: brindará a los empleados la posibilidad de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades nuevas.

Lograr que los conocimientos, aptitudes y habilidades de los empleados de NUEVO INGRESO, lleguen a un nivel requerido para un desempeño satisfactorio.



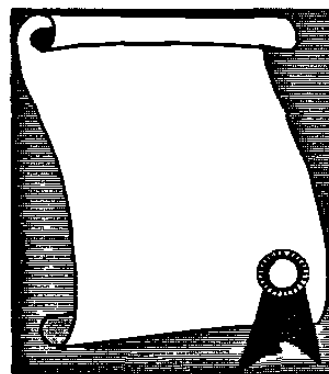
## ADiestRAMIENTO O ENTRENAMIENTO:

Suministrar, incorporar y facilitar el desarrollo de las habilidades y adquisiciones de conocimientos, logrando el desempeño satisfactorio en el trabajo.

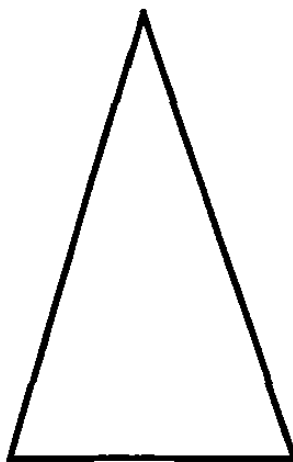
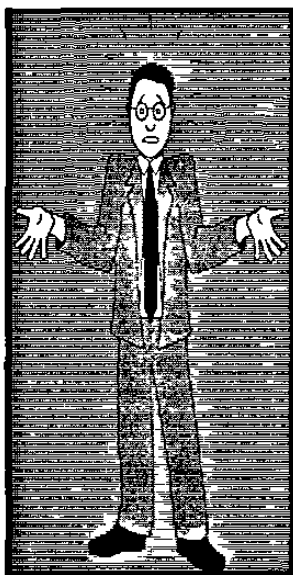
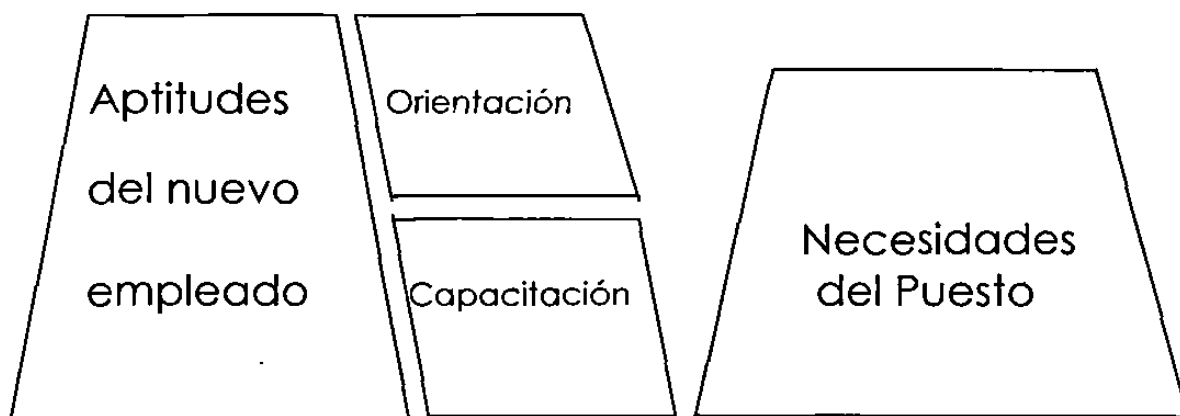
MÁS ALLÁ DE LOS REQUISITOS DEL PUESTO:  
Programas de ayuda educativa, becas de estudio profesional.

Se identifica como cualquier diferencia entre el conocimiento, habilidades y aptitudes del empleado y los requisitos de la descripción y especificación de un determinado puesto.

- ◆ Conocimientos técnicos
- ◆ Experiencia práctica.



Equilibrio entre las aptitudes del nuevo empleado y las necesidades del puesto.



## DESARROLLO:



Identificación de los puntos débiles de cada individuo para elaborar los programas de desarrollo necesarios para perfeccionar estas áreas.

Su finalidad es la de preparar a los empleados para ascender a puestos en los que utilizará al 100% sus capacidades.

- Sistema Cleaver de perfiles: Consiste en definir las características de un puesto en base a factores de comportamiento.
- Assesment Center: Se presenta al individuo diferentes casos, pruebas y entrevistas por un grupo de evaluadores.

## I. ANTECEDENTES LEGALES.

Cada día son más urgentes los sistemas de capacitación y adiestramiento para el trabajo. Debemos recordar que esto y la preocupación para resolverlo es tan viejo como una humanidad misma, dando origen al contrato de aprendizaje.

En la Ley del 18 de agosto de 1931, el contrato de aprendizaje era definido como "aquel en virtud del cual una de las partes se compromete a prestar sus servicios personales a otra, recibiendo en cambio enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida".

Este contrato daba lugar a infinidad de abusos, ya que no obligaba a pagar el salario mínimo, en algunos casos hasta se dejó de pagar salarios a los trabajadores con el pretexto de que se les estaba enseñando.

Esto fue el origen para que el legislador de 1970 lo suprimiera por disposiciones consignadas, en la fracción XV del Artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, que textualmente decía:

Art. 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, apartado A:

"Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto, se promoverán la creación de empleos y organización social para el trabajo conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

Fracc. XIII. 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 los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

“ Son obligaciones de los patrones:

XV. Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanza de capacitación profesional o de adiestramiento a sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo, elaboren los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las Autoridades del Trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal.

Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias en uno o varios establecimientos o departamentos o sección de los mismos por personal propio o profesores técnicos especialmente contratados, o por conducto de escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad. Las autoridades del Trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas.”

Por la impresión de su contenido que el 4 de Octubre de 1977 el entonces Presidente de la República, Lic. José López Portillo, presento ante la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión una iniciativa de ley para adicionar la Fracción XIII del apartado “A” del artículo 123 Constitucional, promulgándose dicha adición el 30 de Diciembre de 1977 y se publicó en el diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978.

## II. LEY FEDERAL DEL TRABAJO, ARTÍCULOS 153 A-X

- Es un derecho que tiene todo trabajador,
- Es una obligación que tienen los patrones,
- La capacitación debe darse 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.
- Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión social.

# RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

LORENA CANALES MORALES

CANDIDATA PARA EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN MERCADOTECNIA

TESIS: Modelo de Organización basado en Estrategias de Comercialización para la Capacitación interna:  
Ventajas y Herramientas Competitivas.

CAMPO DE ESTUDIO: El Marketing Interno de la Capacitación

## BIOGRAFÍA:

- \* Datos personales: Nacida en Hermosillo, Sonora el 4 de Junio de 1959, hija del Sr. Jesús Canales González y la Sra. Bertha Alicia Morales Rivera.

## EDUCACIÓN:

- \* Egresada de la Universidad Regiomontana,
- \* Grado obtenido Ingeniero Químico Administrador

## EXPERIENCIA PROFESIONAL:

- \* Coordinadora de Capacitación, en el Centro Patronal de Nuevo León de 1984 a 1995.
- \* Jefe del Depto. de Educación Continua, en la Universidad de Monterrey de enero de 1996 a la fecha.
- \* de 1982 a 1993 Docente de tiempo parcial en la Universidad Mexicana del Noreste, y de agosto 1997 a la fecha en la Universidad de Monterrey.

