

82
Lej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS
PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION
PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UN
LABORATORIO DE ANALISIS CLINICOS

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
FLOR VELARDE CONTRERAS**

ASESOR: ING. JOSE LUIS MORALES PRUNEDA

275069

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

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



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
PRESENTE.

ATN: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos. Propuesta de un Programa de Capacitación
para mejorar la calidad del servicio en un Laboratorio de
Análisis Clínicos.

que presenta la pasante: Flor Velarde Contreras
con número de cuenta: 8903210-9 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 12 de Abril de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>II</u>	<u>L.A.E. Francisco Ramirez Ornelas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A.E. Yolanda Zamudio Garcia</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.M.E. José Luis Morales Pruneda</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por abrirnos las puertas hacia la educación y el progreso.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan

Mi querida escuela.

A mis profesores

Cuyos conocimientos y valores he recibido con respeto.

A mi asesor el Ing. José Luis Morales Pruneda

Por su amistad, asesoría y apoyo brindado
para la realización de este trabajo y por
su ejemplo de superación.

Al profesor

Lic. Francisco Ramírez Ornelas

Gracias por su amistad y por apoyo

A Dios

Que me ha regalado la existencia y ahora me ha brindado una nueva oportunidad, al ver realizado uno de mis más grandes sueños.



A mis Padres

Imelda y Rafael. Por que con su cariño y esfuerzo incondicional hicieron de mi lo que ahora soy.

A mis Hermanos

Por su cariño y apoyo Irma, Rosa, Rafael,
Imelda, Sol, Fabiola, Benjamín, Lila, Tere,
Gerardo, Mores y Claudia.

A mis amigos

Por todo el tiempo compartido

Gracias Mónica por tu amistad y apoyo

A Rodrigo por tu entusiasmo

A Ithiel y a Lalo por su gran ayuda y confianza

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La calidad y el servicio que brinda el personal del laboratorio de análisis clínicos Santa Elena no es satisfactorio y esto provoca quejas y pérdida de clientes.

HIPÓTESIS:

La implementación de un programa de capacitación que se imparta al personal mejorará la calidad de servicio que se ofrece e incrementara la cartera de clientes.

OBJETIVOS

Concientizar al personal de la importancia de un buen servicio para clientes que acuden a un laboratorio de análisis clínicos.

Mejorar el ambiente organizacional.

INTRODUCCIÓN

Los licenciados en administración participamos activamente en la vida nacional, convencidos del importante papel de nuestra profesión debe asumir como agente de cambio, en las constantes adaptaciones que las organizaciones requieren para enfrentar las circunstancias de modernización que afronta nuestro país.

Sobrevivir y prosperar en la actualidad requiere de presencia y flexibilidad por parte de la empresa, y ésta a su vez debe satisfacer las necesidades de los consumidores con respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad. Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral este más que sólo técnicamente capacitada. Se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto.

En la actualidad, la capacitación se utiliza por cada vez más por las empresas para lograr dos objetivos adicionales: Primero, las empresas están enseñando aptitudes más extensas a los empleados de la empresa: éstas incluyen cosas como actitudes para solucionar problemas, actitudes de comunicación y capacidad para formar grupos. Segundo, más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado.

Es por eso que en este trabajo de seminario presento una propuesta de un programa de capacitación para mejorar la calidad de servicio de un laboratorio de análisis clínicos. En el primer capítulo doy una introducción a la administración mencionando algunos conceptos y el proceso administrativo así como los conceptos de la administración de recursos humanos donde en algunas de las funciones que realiza este departamento dentro de las empresas es precisamente el de la capacitación.

En el segundo capítulo menciono los conceptos de capacitación, antecedentes históricos de la capacitación en nuestro país, el marco legal, los niveles de capacitación y por último el proceso básico de la capacitación.

En el capítulo tres doy un enfoque general de los conceptos de calidad, los requisitos fundamentales para la calidad, hago mención de quienes son los clientes, y de sus necesidades como tales así como son los mismos clientes quienes determinan la calidad. También hablo de los servicios, su descripción, sus características y su clasificación y para terminar el capítulo plasmo lo que es calidad de servicio, características de un servicio de calidad, su importancia, algunos hechos acerca del servicio a los clientes concluyendo que el servicio al cliente es asunto de todos los involucrados en la empresa.

En el capítulo cuatro se refleja el caso práctico, que describe la propuesta del programa de capacitación para mejorar el servicio en un laboratorio de análisis clínicos. Su objetivo, así como la descripción del contenido del programa.

INDICE

Planteamiento del Problema

Hipótesis

Objetivo

Introducción

CAPITULO 1: GENERALIDADES

1.1. ADMINISTRACION	2
1.1.1. Concepto de Administración	2
1.1.2. Características de la Administración	4
1.1.3. Importancia de la Administración	5
1.1.4. Proceso Administrativo	7
1.2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	11
1.2.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos	12
1.2.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	14
1.2.3. Importancia y necesidades del departamento de Recursos Humanos	15
1.2.4. Ubicación del departamento de Recursos Humanos	16
1.2.5. Funciones del Departamento de Recursos Humanos	17

CAPITULO 2: CAPACITACION

2.1. LA CAPACITACION	20
2.1.1. Concepto de Capacitación	20
2.1.2. Antecedentes históricos de la capacitación	22
2.1.2.1. Antecedentes de la capacitación en México	23
2.1.3. Marco Legal	24
2.1.4. Niveles de Capacitación	26
2.1.5. Tipos de Capacitación	28
2.1.6. Proceso básico de Capacitación	31
2.1.6.1. Determinación de las necesidades de capacitación	32
2.1.6.2. Diseño del programa de capacitación	35
2.1.6.3. Ejecución del programa de capacitación	38
2.1.6.4. Control y evaluación del programa de capacitación.	42
2.1.7. Limitaciones de la capacitación	46

CAPITULO 3: CALIDAD Y SERVICIO

3.1. CALIDAD	48
3.1.1. Conceptos de calidad	49
3.1.2. Diez requisitos fundamentales para la calidad	50
3.1.3. ¿Quién determina la calidad?	51
3.1.4. El cliente	52
3.1.5. Necesidades y expectativas del cliente	52
3.2. SERVICIO	53
3.2.1. Bienes y servicios	53
3.2.2. Definición de servicio	54
3.2.3. Objeto del servicio	55
3.2.4. Características del servicio	56
3.2.5. Clasificación de servicios	58
3.3. CALIDAD DE SERVICIO	62
3.3.1. Concepto de calidad de servicio	62
3.3.2. Características de un servicio de calidad	62
3.3.3. Razones por las que la calidad de servicio es importante	64
3.3.4. Hechos acerca del servicio a los clientes	65
3.3.5. El servicio a los clientes es asunto de todos.	67

CAPITULO 4: CASO PRACTICO

Antecedentes del Laboratorio Santa Elena	69
Estructura Organizacional	70
Programa de Capacitación para mejorar la calidad del servicio en un laboratorio de análisis clínicos	
Objetivo	71
Alcance General	71
Estrategias de ejecución	72

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

Capítulo 1

GENERALIDADES

1.1. ADMINISTRACION.

1.1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello ha utilizado en cierto grado la administración. La administración es una actividad inherente de cualquier grupo social. Para tener una idea general, a continuación menciono algunos conceptos de administración.

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Es una técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”¹

“La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. La administración debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales para conseguir los objetivos. La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., para alcanzar los objetivos definidos de la manera eficaz y eficiente posible”.²

¹ Reyes Poncc. Agustín. *ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. TEORÍA Y PRÁCTICA*.1989.

² Chiavenato. Idalberto. *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*,1998

“El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y eficacia y el menor esfuerzo posibles”.³

“Administración es el proceso de realizar actividades y terminarlás eficientemente con y a través de otras personas”.⁴

Podría enumerar muchos conceptos como autores existen, lo cierto que la administración tiene características comunes y su práctica se ha dado desde las más antiguas civilizaciones y la aplicación de los conceptos administrativos es universal. En varias de las definiciones se mencionan los conceptos de eficiencia y eficacia las cuales menciono a continuación.

Eficiencia. Hacer lo correcto. Alcanzar la meta.

Eficacia. Hacer las cosas bien. Se refiere a la relación que existe entre insumos y producción, busca minimizar los costos de los recursos.

Como definición personal considero que la administración es el proceso de realizar ciertas actividades eficaz y eficientemente a través de otras personas usando como herramientas la planeación, la organización, la dirección y el control.

³ Múch Galindo, Lourdes. *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION*. 1993.

1.1.2. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

Su Universalidad.- El fenómeno administrativo se da donde quiere que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. Los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque existan variantes de acuerdo al tipo de empresa.

Su Especificidad.- El fenómeno administrativo es específico y distinto a los demás.

Su Unidad Temporal.- Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos a la mayor parte de los elementos administrativos.

Su Unidad Jerárquica.- Todos cuantos tiene carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos y modalidades, de la misma administración. Así, todas las personas que laboran en ella forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General hasta el último de los operarios.

⁴ Stephen P., Robbins. *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION*

1.1.3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

1. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aun que lógicamente sea más necesaria, cuando mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que este organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es quizá, donde la función administrativa puede asimilarse mejor de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada cédula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo

6. En especial para los países que están desarrollándose, uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, por que para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

1.1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO

Aunque en las características de la administración mencioné su unidad temporal dividida en fases, elementos y etapas cuyo conocimiento es indispensable a fin de aplicar correctamente los principios y técnicas de la administración correctamente.

Proceso. Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

En su concepción más sencilla se puede definir al proceso administrativo como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.⁵

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituye el proceso administrativo aunque, de hecho, para los autores los elementos esenciales sean los mismos.

Para este trabajo señalo el de Agustín Reyes Ponce, considerado el padre de la administración en nuestro país, quien divide el Proceso Administrativo en dos fases: La fase mecánica y la fase dinámica.

⁵ Much Galindo Lourdes. *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION*, 1993.

Con el fin de tener una vista en conjunto de todo el proceso administrativo anexo este esquema donde se sintetizan las etapas, elementos y fases que lo forman:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
A. MECANICA	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas. Pronósticos. Presupuestos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B. DINAMICA	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su control

ELEMENTOS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA.

PREVISIÓN.- Consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo deseado por medio de un organismo social, la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posible. La previsión comprende tres etapas:

- Objetivos
- Investigaciones
- Cursos alternativos

PLANEACIÓN.- Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de predecir y orientar, la secuencia de operaciones para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. Comprende tres etapas:

- Políticas
- Procedimientos
- Programas, Pronósticos, Presupuestos

ORGANIZACIÓN.- Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. Aquí observamos tres etapas:

- Funciones
- Jerarquías
- Obligaciones

ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA.

INTEGRACION.- Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficiente funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. La integración de las personas abarca:

- Selección
- Introducción
- Desarrollo.

DIRECCION.- Es impulsar, coordinación y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. Comprende, las siguientes etapas:

- Mando o autoridad
- Comunicación
- ♦ Supervisión.

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

- Su establecimiento
- Su operación
- Su interpretación

1.2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Un **Recurso** cualquier elemento que se requiere para la fabricación de un producto, cuya falta de disponibilidad ocasiona falla para satisfacer el plan. Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado. Los recursos se clasifican en:

Recursos Materiales: Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa, como pueden ser: edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, materias primas, materiales en proceso, materiales auxiliares, etc.

Recursos Técnicos: Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos: Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, fórmulas, patentes, etc.

Recursos Financieros: Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de decisiones.

Propios: Dinero en efectivo, Aportaciones de los socios, utilidades.

Ajenos: Préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados, emisión de valores.

Recursos Humanos: Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. En el siguiente punto se explicará más a fondo a los recursos humanos.

1.2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los términos “Administración de Personal” o de “Recursos Humanos” representan las denominaciones más utilizadas por los autores. A continuación menciono algunas de ellas:

“Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la organización y del país en general”.⁶

Administración de Recursos Humanos es la función de la Administración dedicada a obtener, capacitar, motivar y retener a sus empleados.⁷

Administración de personal es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal.⁸

⁶ Arias Galicia, Fernando. *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. 1996.

⁷ Robbins, Stephen. *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN*. 1996.

⁸ Rodríguez Valencia, J. *ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL*. 1993

La Administración de Recursos Humanos puede definirse como la forma equilibrada, planificada, práctica y evaluable de seleccionar, utilizar y desarrollar las posibilidades de los empleados.⁹

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.¹⁰

Como en el caso de la definición de administración, no existe una unidad de criterio entre los administrativistas al respecto de la Administración de recursos Humanos.

Los aspectos que la mayoría de los autores contemplan son que la Administración de Recursos Humanos abarcan todas las acciones, procesos y técnicas propias de la función de personal y lo cierto es que se refieren a la planeación de recursos humanos, al reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones.

⁹ Reza Trosino.J. *COMO DIAGNOSTICAR NECESIDADES DE CAPACITACION DE LAS ORGANIZACIONES* 1990

¹⁰ Chiavenato. Idalberto. *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*, 1998.

1.2.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones, que estén ocupados en todas las actividades del organismo social. Un organismo puede ser una empresa industrial, una dependencia pública, un hospital, un hotel, una universidad, o una línea aérea. Por tanto el sistema de recurso humanos entre los principales objetivos los siguientes:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que las personas al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos organizacionales.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes

- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y, al término de dicha relación laboral para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

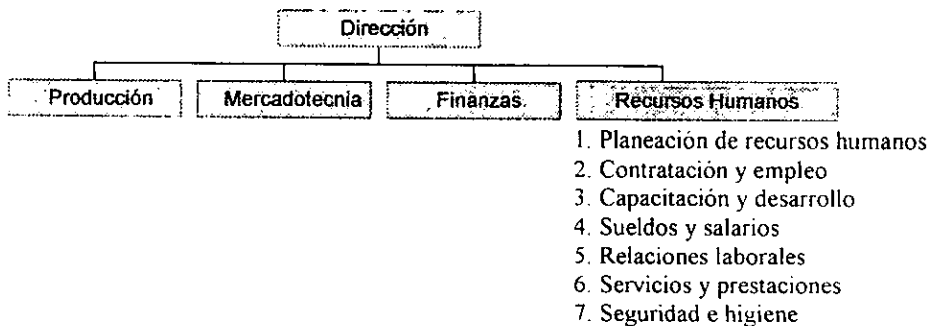
1.2.3. IMPORTANCIA Y NECESIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Una organización necesita personal para diversos niveles: operativos y personal de apoyo, personal administrativo y directivo para complementar toda una gama de objetivos y actividades. El dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta. Por lo tanto el departamento de recursos humanos reviste una gran importancia.

Cuando se crea el departamento de personal, suele ser pequeño y depende de un ejecutivo administrativo de nivel medio. A medida que crecen las exigencias que recaen sobre el departamento de personal, éste aumenta su importancia y complejidad. Para afrontar el crecimiento de las nuevas demandas, el personal del departamento de recursos humanos deben elevar su nivel de especialización. Conforme este departamento sigue ampliándose, puede organizarse en secciones muy especializadas.

1.2.4. UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA.

Las áreas de actividad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. La efectividad de administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales que son: Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Recursos Humanos.



Principales áreas de actividad de una empresa.

1.2.5. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Dependiendo de la estructura organizacional de cada empresa, tamaño y complejidad varían las funciones del departamento de recursos humanos. Estas funciones generalmente son:

1. *Planeación de Recursos Humanos*

- Inventario de recursos humanos
- Rotación de personal
- Proyección de necesidades futuras

2. *Contratación y empleo*

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Promoción, transferencias y ascensos

3. *Capacitación y desarrollo*

- Adiestramiento
- Capacitación
- Entrenamiento

4. *Sueldos y salarios*

- Análisis y valuación de puestos
- Calificación de méritos
- Remuneración y vacaciones

5. *Relaciones laborales*

- Comunicación
- Contratos colectivos de trabajo
- Disciplina
- Relaciones de trabajo

6. *Servicios y prestaciones*

- Actividades recreativas
- Actividades culturales
- Prestaciones

7. *Seguridad e higiene*

- Servicio médico
- Campañas de higiene y seguridad
- Ausentismo y accidentes.

Capítulo 2

CAPACITACIÓN

2.1. CAPACITACION

2.1.1. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Es un proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los empleados necesitan para realizar su trabajo”.¹¹

“La capacitación consiste en dar al empleado elegido la preparación que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia”.¹²

La capacitación es la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva.

Los empleados recién contratados necesitan alguna capacitación, mientras que los ya experimentados requieren nuevo entrenamiento para mantenerse actualizados con las exigencias del puesto actual, así como para futuros traslados o promociones.

¹¹ Dessler, Gary *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 1996.*

Para comprender mejor el campo de acción de la capacitación es importante mencionar otros conceptos tales como adiestramiento y desarrollo.

Adiestramiento

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área del aprendizaje psicomotriz.

Desarrollo

Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas en su entorno socio-laboral, con el propósito de que comprenda las características de la empresa, los procedimientos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos y la importancia de los procesos de calidad total.

Es también el proceso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que le rodea.¹³

La capacitación motiva al personal para trabajar más; los que entienden su puesto demuestran un mejor espíritu de trabajo, y el simple hecho de que la dirección superior confíe lo suficiente en sus capacidades para invertir dinero en su capacitación, les da seguridad de que son miembros apreciados de la empresa.

¹² Reyes Ponce, Agustín. *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*, 1993.

¹³ Reza, Trosinol. *COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES*. México, 1995.

2.1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN.

En el periodo de civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos.

Las leyes del código de Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En el siglo XIII, con la creación de los gremios de artesanos, éstos supervisaban y aseguraban la destreza y capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, herramientas y métodos de trabajo

Para finales del siglo XVIII con la revolución industrial se alteró el método de capacitación existente; las máquinas podían ser operadas por el personal con poca experiencia y donde el dueño de la máquina era propietario de la factoría y el aprendiz, después de su capacitación, pasaba a ser un trabajador de ella.

En Norteamérica la capacitación se introdujo de Inglaterra durante el siglo XVII, jugó un papel menos importante que en Europa, esto fue debido principalmente a que gran número de trabajadores expertos llegaban entre los emigrantes.

2.1.2.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

En nuestro país se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. La promulgación de la ley que rige la obligación de la capacitación se originó en 1970, cuando fue incluida la fracción XV del Art. 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo. A fin de supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal, se creó en el mismo año el “Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores” dependiendo de la dirección general del trabajo de la STPS. La supervisión que realizó tal departamento, fue la de recabar los programas de capacitación que realizaban las empresas, así como los resultados obtenidos.

Sin embargo, se evidenció la necesidad de implantar un modelo que además de considerar las necesidades del sector productivo y de la fuerza de trabajo, Tanto las necesidades existentes y de los recursos disponibles, fuera viable técnicamente y proporcionara la intervención de los factores de la producción.

Por tanto, por decreto del 9 de enero de 1978, se adicionan la fracción XIII del apartado “A” del Art. 123 constitucional. Y por decreto que entró en vigor el 1º. de mayo del mismo año se reforma la Ley Federal del Trabajo, agregándose el capítulo III-Bis del título cuarto, reglamentario de la norma constitucional. Dedicándose las autoridades de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, a formular leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento del decreto.

2.1.3. MARCO LEGAL

Se considera a la capacitación como uno de los insumos más importantes de los lineamientos normativos. La Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo hacen referencia a la capacitación en la fracción XIII del apartado "A" del Art. 123 Constitucional.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 123 Fracc. XIII.

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, están 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.

De manera paralela, el sistema nacional de capacitación ha otorgado su apoyo para que el sector privado genere centros de capacitación que beneficien sus respectivas actividades productivas, como ejemplos están:

Instituto de capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC).

Instituto de Capacitación Azucarera (ICIA)

Instituto de Capacitación Automotriz (ICA)

Centro de Capacitación Textil (CATEX)

Ley Federal del Trabajo.

El siguiente cuadro muestra los artículos más importantes al tema de capacitación de la Ley Federal del trabajo.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Tema	Artículo	
Sobre el propósito de la capacitación	153-A	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.
	153-F	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo, e incrementar productividad.
Sobre las obligaciones de la empresa	25-VIII y 391-VII 132-XV 153-O	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a la capacitación. • Proporcionar capacitación y adiestramiento. • Participar en las comisiones para este fin. • Informar a la STPS sobre la constitución y bases generales de las comisiones mixtas.
	153-E	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.
	153-N	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar a la STPS los planes y programas, e informar de los avances y/o modificaciones de los mismos.
	153-Q	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar inmediatamente los mismos.
Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153-A	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho del trabajador a la capacitación y el adiestramiento
	153-H	<ul style="list-style-type: none"> • Obligación de asistir puntualmente a los eventos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.
	153-I	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho a formar parte de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
	153-T-V	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho a constancia respectiva y figurar en los registros.
	153-U	<ul style="list-style-type: none"> • Obligación a presentar examen de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación.
Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento	153-I	<ul style="list-style-type: none"> • Integración y facultades de las comisiones
Sobre planes y programas	153-Q	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de los planes
Sobre las sanciones	153-S	<ul style="list-style-type: none"> • Hace referencia a lo dispuesto en el Art. 878-IV¹⁴

¹⁴ LEY FEDERAL DEL TRABAJO, 1998

2.1.4. NIVELES DE CAPACITACIÓN

1. Capacitación de **Inducción o Umbral**, se proporciona al trabajador de nuevo ingreso a la empresa. Su afán es ambientarlo en su nuevo entorno laboral; o bien nuevas funciones provocadas por cambio de área o de puesto de trabajo, para lo cual será oportuno proporcionarle los elementos que le permitan enseñarse con efectividad.
2. Capacitación de **Actualización**, su propósito consiste en proporcionar a los trabajadores, los conocimientos frescos, novedosos relativos a los avances tecnológicos, cambios estructurales o de procedimiento y desarrollo de nuevas teorías, que le faciliten el desempeño de sus funciones laborales.
3. Capacitación de **Reconversión o Readaptación**, se imparte cuando en una organización, un puesto, o puestos de trabajo han cumplido con su ciclo de utilidad, siendo necesario capacitar a los trabajadores en su nuevo conjunto de funciones.
4. Capacitación distinta a la **Promoción**, se observa cuando se presenta una vacante o puesto superior de nueva creación y los candidatos a ocuparlo son capacitados para concursar por éste para desempeñarlo con efectividad.

5. Capacitación para la **Especialización o perfeccionamiento**, se imparte a los trabajadores con un alto nivel de calificación en su puesto de trabajo que requieren profundizar en el conocimiento o en el manejo de habilidades específicas.
6. Capacitación para la **Rehabilitación**, se lleva a cabo para proporcionar formación profesional a los trabajadores que han sufrido alguna enfermedad o accidente de trabajo, con lo cual se ven obligados a enfrentar sus funciones laborales con otras características psicofisiológicas.
7. Capacitación para el **Desarrollo**, consiste en proporcionarle al individuo la información y conocimientos que le permitan comprender y ajustarse a su entorno socio – laboral.¹⁵

¹⁵ Reza Trosino Jesús C. *EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACTEACION*. Panorama México, 1995

2.1.5. TIPOS DE CAPACITACIÓN

Siguiendo el ejemplo de la educación tradicional, el tipo más obvio de capacitación es la clase. Las organizaciones tienen la manera de organizar sus propias clases, ya sea antes o después de las horas regulares de trabajo.

La gerencia de personal es la encargada de administrar los diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la organización y las disposiciones legales en esta materia.¹⁶ En el siguiente cuadro se muestran los tipos de capacitación:

TIPOS	CONTENIDO
1. CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO	a) Capacitación de preingreso b) Inducción c) Capacitación promocional
2. CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO	a) Adiestramiento b) Capacitación específica y humana
3. DESARROLLO	a) Educación formal para adultos b) Integración de la personalidad c) Actividades Recreativas y culturales

¹⁶ Rodríguez Valencia, J. *ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL*. México, 1993

1. **Capacitación para el trabajo.** Está dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma organización.

a) *Capacitación de preingreso.* Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades y/o destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.

b) *Inducción.* Consiste en un conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes objetivos y políticas, para apresurar su integración al puesto, el grupo de trabajo y la organización.

c) *Capacitación promocional.* Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad.

2. **Capacitación en el trabajo.** La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan. En ellas se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

- a) *Adiestramiento*. Consiste en una acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

 - b) *Capacitación específica y humana*. Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.
3. **Desarrollo**. Este comprende la formación integral del individuo y específicamente, las que pueden llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.
- a) *Educación formal para adultos*. Son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.

 - b) *Integración de la personalidad*. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia si mismos y su grupo de trabajo.

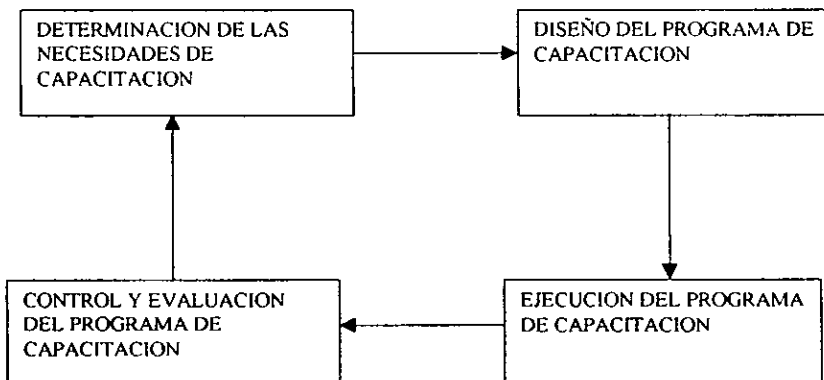
 - c) *Actividades recreativas y culturales*. Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como el desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística.

2.1.6. EL PROCESO BASICO DE LA CAPACITACION

El propósito de la capacitación es elevar la productividad de los individuos en su trabajo influyendo sobre su comportamiento. La capacitación en sí es un acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el “aprendizaje”.

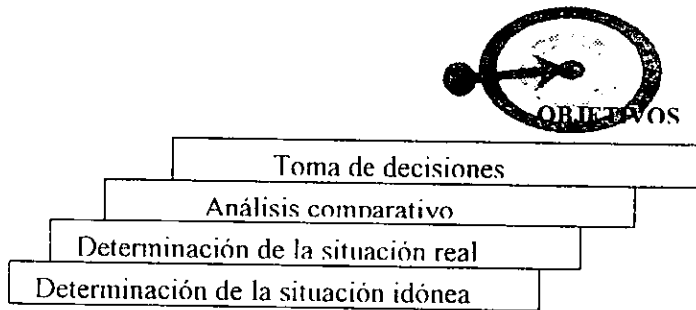
El aprendizaje es la manifestación que surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos. La capacitación intenta orientar esas “experiencias de aprendizaje” en sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que el personal de todos los niveles de la empresa pueda incrementar más rápidamente sus conocimientos y mejorar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán tanto como a la organización.

Es recomendable pensar en la capacitación como en un proceso mediante el cual se pueden alcanzar los objetivos de la de la organización. En la siguiente figura se muestra un modelo de proceso de capacitación.



2.1.6.1. Determinación de necesidades de capacitación. D.N.C.

El primer paso del proceso de capacitación consiste en detectar las necesidades que existen en una organización. La detección de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. Las fases de la determinación de necesidades de capacitación o D.N.C. son como muestra la siguiente figura.



Determinación de la situación idónea. Nos encontramos en la situación idónea cuando se establecen una serie de estándares que pueden alcanzarse a través de algún esfuerzo. Para el caso de la capacitación será necesario establecer los estándares de análisis, en este sentido se dividirán los recursos materiales, las actividades, los índices de eficiencia, los requerimientos, el ambiente laboral físico y las medidas de seguridad.

En la mayoría de las empresas, esta información se encuentra en los manuales de organización, de procedimientos, de políticas, de manejo y funcionamiento de maquinaria, descripción de labores etc. No necesariamente se encuentran por escrito pero generalmente si se ha contratado a alguien se sabe de antemano para que se emplea.

Determinación de la situación real. Para obtener esta información se pueden utilizar algunas herramientas que nos permitan hacerlo, como pueden ser:

Entrevista. Es un interrogatorio que permite conocer por medio de un diálogo directo, información relacionada con un aspecto específico. Esta técnica facilita la obtención de datos, opiniones y actitudes sobre los diferentes tópicos de la organización, ya sea para la obtención de datos o para detectar necesidades de capacitación.

Cuestionario. Es una modalidad de la entrevista aun que al contar con un instrumento impreso, se ahorra tiempo en su aplicación y su proceso de análisis es relativamente sencillo.

Pruebas de desempeño. Son exámenes realizados con base a las descripciones de puestos. Miden el nivel de conocimientos que un trabajador tiene con relación a los requerimientos de su puesto de trabajo. Enseñan datos de acuerdo a los conocimientos, habilidades y aptitudes que los trabajadores requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.

Corrillos. Es una técnica participativa en la cual los integrantes por medio de algún ejercicio estructurado, proporcionan la información necesaria para satisfacer sus necesidades.

La determinación de la situación real deberá hacerse por persona. No hay que olvidar que puesto de trabajo puede haber uno, por ejemplo, secretaria, pero personas que lo ocupan pueden ser varias.

Así por cada puesto de trabajo se puede tener una herramienta que nos ayude a detectar la situación real, esta herramienta puede ser un cuadro similar al siguiente:

RESUMEN DE SITUACION REAL					
Puesto:					
Ocupante:					
Recursos Materiales	Actividades	Indices de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
Escritorio	Atención al cliente	Habilidad	Escolaridad	Mobiliario	Recipientes de
Silla	Información	Tiempo de atención	Experiencia	Luz	almacenaje de
Teléfono			Edad	Ruido	muestras
PC c/impresora			Sexo		
papelaría					

Análisis comparativo. Se deben determinar con mucha precisión las desviaciones que se presentaron entre la situación idónea y la situación real. Los cuadros como el anterior nos sirven como instrumento para determinar estas desviaciones.

Toma de decisiones. Con los resultados obtenidos estamos en posibilidades de revisar exactamente cuales son las necesidades de capacitación del trabajador y cuales son las acciones que tomará la empresa.

No todas las necesidades que se detecten serán resueltas a través de la capacitación, algunas corresponden a la empresa, tales como dotar al trabajador de los implementos necesarios para ello.

2.1.6.2. Diseño del programa de capacitación.

Definición de Programa. Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.¹⁷

Importancia de los Programas.

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen el orden de actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.

Diseñar un programa de capacitación específico requiere de la consideración de varios detalles. Para la elaboración de un programa hay que tener en cuenta los siguientes:

¹⁷ Much Galindo, Lourdes, *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN*, Trillas, 1991

Lineamientos para la elaboración de un programa.

- Deben participar en su formulación: el responsable del programa, así como aquellos que intervendrán en su ejecución.
- La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deberán estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo.
- Deben ser factibles.
- Evitar que los programas se contrapongan entre sí.
- Debe establecerse por escrito, gráficamente y ser precisos y de fácil comprensión.
- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; asimismo, debe considerar las consecuencias que operan en el futuro.

El programa de capacitación se compone de las actividades de enseñanza aprendizaje que van a cubrir las necesidades de capacitación de un grupo de personas para ayudarles a mejorar su desempeño.

Los programas así integrados van a permitir el uso eficiente de los recursos de enseñanza y a facilitar la formación gradual, secuencial y continua de los trabajadores, de tal manera que la capacitación sea una parte de su trabajo y no un evento casual extemporáneo.

El aprendizaje y los programas de capacitación

“Aprender” significa un cambio con relación al estado anterior del individuo, y este cambio puede producirse en: los conocimientos, la comprensión los hábitos y habilidades, los intereses, las aptitudes o la percepción.

Este cambio en los estados internos debe manifestarse a nivel del comportamiento, lo que en términos de calificación del personal significa lograr su objetivo final: una mayor efectividad en el desempeño de sus funciones.

Leyes del aprendizaje. El aprendizaje humano transcurre sobre las bases de leyes que rigen este proceso:¹⁸

1. *La ejercitación.* Los individuos recuerdan con mayor claridad y durante más tiempo aquello que han repetido y ejercitado.
2. *El efecto.* El éxito o fracaso en la ejecución de una tarea implica un determinado grado de gratificación o frustración para la persona.
3. *La primicia.* En igualdad de condiciones, la primera experiencia crea una impresión más fuerte e imborrable que las sucesivas.
4. *La intensidad.* Las vivencias asociadas a un impacto emocional que generan un grado de excitabilidad enseñan más que las experiencias rutinarias y monótonas.

5. *La utilidad.* En la medida que la persona utiliza el conocimiento adquirido, éste se memoriza con mayor facilidad y disminuye la probabilidad de olvido.

2.1.6.3. Ejecución del programa de capacitación.

Cuando se requiere de un programa de capacitación, se tendrá éxito si se planea y se prepara cuidadosamente; para esto se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

A quiénes se dirige.

Es muy importante definir con precisión para qué tipo de trabajadores está diseñado el programa, ya que este dato será determinante en la selección de los participantes y evitará que asistan personas a quienes no beneficiará la capacitación. No obstante, algunos cursos pueden ser de aplicación general, se recomienda establecer condiciones que ayuden a formar grupos homogéneos.

Las actividades de capacitación.

Un programa de capacitación puede estar conformado por distintos tipos de actividades. Dichas actividades están estrechamente ligadas con la necesidad que deben satisfacer y el tipo de problema que la origina. Así como por ejemplo puede diseñarse un programa compuesto por: adiestramiento directo en el trabajo, cursos de corta duración, seminarios, congresos o asesorías.

¹⁸ Rodríguez Valencia, J. *ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL*. México 1993.

Objetivo particular.

Cada actividad del programa debe cumplir una meta en la formación del trabajador. El objetivo particular define el resultado que se obtendrá al final de cada una de ellas expresado en términos de conducta, condiciones de operación y nivel de eficiencia en el desempeño del trabajo. El objetivo es la base para estructurar la enseñanza y el punto de referencia para evaluar el aprendizaje.

La guía de contenido.

Esta es simplemente una lista de temas, materias o apartados que componen una actividad de capacitación determinada cuya secuencia conducirá al logro del objetivo señalado.

La metodología.

Es una descripción de los métodos técnicas y recursos de enseñanza que serán puestos en práctica para lograr el aprendizaje. A través de esta información se puede juzgar si las actividades diseñadas son acordes con los conocimientos, habilidades o actitudes que se deben desarrollar en el trabajador.

La duración.

Las actividades de capacitación deben tener una extensión que permita alcanzar el objetivo en el mínimo tiempo posible, con el fin de optimizar el uso de los recursos. Cuanto más pronto alcance un trabajador su desempeño estándar, los beneficios serán más inmediatos.

Los instructores.

En este renglón se definen las personas o instituciones que se encargarán de realizar y conducir la enseñanza. Estos pueden ser miembros de la empresa, como instructores internos o instructores habilitados, o bien ajenos a ella, como instructores independientes, instituciones educativas, centros de capacitación o empresas relacionadas con las que diseña el programa. En cualquiera de estos casos se deben aplicar los criterios de selección de instructores que garanticen que se alcanzará el objetivo previsto en la medida que se desea.

Fecha y horario.

Una vez definidas las actividades de capacitación se establecerá cuántas veces se realizarán de acuerdo con el número de trabajadores que se deben capacitar, así como las fechas convenientes para realizarlas y la hora que se ajusta mejor a las condiciones de trabajo.

El lugar.

Un factor muy importante para el éxito de la enseñanza es el lugar donde se va a realizar. Para seleccionar el sitio adecuado se debe tomar en cuenta un ambiente favorable, el acceso a los recursos de enseñanza, la disponibilidad de materiales, las técnicas de enseñanza, la facilidad de localización y en general, las condiciones más adecuadas para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El Costo

El costo de un programa de capacitación no solo incluye el trabajo y los materiales invertidos en las actividades de enseñanza, también debe considerar los gastos administrativos, los servicios, el tiempo del personal capacitado y todos los gastos directos e indirectos realizados con la finalidad de diseñar el programa y ejecutarlo.

Los programas de capacitación requieren una presentación sumamente clara y convincente que contribuya a su aceptación, ejecución y seguimiento. Para lograr este propósito se recomienda utilizar un lenguaje claro y sencillo sin complicados términos técnicos, puntualizar los beneficios que recibirán cada una de las partes y apoyarse en recursos gráficos de fácil comprensión como tablas, gráficas, pizarrón, proyector de acetatos, proyector para diapositivas, etc.

También debemos seleccionar los métodos y técnicas que se pueden utilizar para la ejecución del programa, tenemos las siguientes:

Conferencia

Mesa redonda

Demostración - ejecución

Dramatización

Representación

Grupos de discusión

Método de casos.

2.1.6.4. Control y Evaluación del programa de capacitación.

La fase final en el proceso de capacitación es la evaluación del programa por parte de la unidad de capacitación. En términos simples **evaluar** significa valorar o comparar. Su propósito es recibir de los participantes retroalimentación que sea útil para mejorar los valores educacionales del trabajo ofrecido.

Uno de los problemas más serios, relacionados con cualquier programa de capacitación, es el que se refiere a la evaluación de su eficiencia. La evaluación debe considerar dos aspectos básicos:

- Implica la determinación del grado hasta el cual cada programa de capacitación o desarrollo satisfizo sus objetivos de instrucción
- Está relacionado con el grado hasta el cual el esfuerzo general está eficaz y eficientemente cubierto por las necesidades de capacitación del personal en la organización.

Control del programa de capacitación. El propósito de la acción de controlar es proporcionar a la unidad de capacitación una diversidad de herramientas propias para conocer acerca del desarrollo de programas de capacitación, por medio de opiniones que expresen los empleados capacitados sobre el instructor, la administración y el curso en el que participaron.

Si una organización invierte dinero y tiempo en un programa de capacitación de personal espera lograr beneficios considerables de ellos. Los responsables de capacitación y el desarrollo deben ser capaces de justificar el uso y la necesidad de estos programas antes y después de tal inversión.

Reacción del participante. El modo más fácil de controlar los programas de capacitación y desarrollo es preguntando a los participantes si aprendieron algo. Esta información por lo común se recaba en forma de cuestionario.

Pruebas antes y después. Un método efectivo para controlar es el de aplicar pruebas antes del programa de capacitación para visualizar cual es la situación del capacitado y pruebas después del curso para observar los resultados.

Se pueden aplicar tres cuestionarios: opiniones sobre el instructor; opiniones sobre el curso; opiniones sobre la administración. Los datos recabados se vaciarán en formas correspondientes, el contenido de estas es:

1. *Opiniones sobre el instructor.* Este cuestionario cuenta con diez reactivos con cuatro alternativas cada uno, con el siguiente orden:

ALTERNATIVAS:

- a) Exposición ideal
- b) Exposición satisfactoria
- c) Exposición suficiente
- d) Exposición deficiente

A cada alternativa se le dará un peso y un valor para su codificación:
Ideal = 10; satisfactoria = 8; suficiente = 6; deficiente = 4.

Los aspectos a controlar sobre el instructor son los siguientes:

- Dominio de la materia
- Facilidad de expresión
- Lenguaje
- Orden y aspecto al instructor participante
- Motivación
- Aclaración de dudas
- Actitud hacia el grupo
- Organización del curso
- Material didáctico
- Puntualidad

2. *Opiniones sobre el curso.* Este cuestionario consta de ocho reactivos de opción múltiple con las características señaladas: Los puntos a controlar sobre el curso son los siguientes:

- Conocimiento de los participantes sobre el objetivo del curso
- Cumplimiento de los objetivos del curso
- Adecuación al trabajo de los contenidos del curso
- Duración
- Interés sobre el tema
- Aula y horario
- Cursos de capacitación necesarios

3. *Opiniones sobre la administración.* Este cuestionario consta de cuatro reactivos de opción múltiple, con las características indicadas. Los aspectos a controlar sobre la administración son:

- Administración del programa
- Apoyo al instructor
- Actitud
- Puntualidad

Concluyendo, la capacitación, al igual que cualquier otra función de administración debe evaluarse con el propósito de determinar su efectividad. El control del programa es función del responsable de la unidad de capacitación. Algunos criterios que se utilizan para el control de la capacitación son: el aumento de la productividad, el total de ventas, una reducción en los costos y en los desperdicios y una evidencia similar en mejoras.

2.1.7. LIMITACIONES DE LA CAPACITACION

La capacitación puede sufrir limitaciones muy variadas que dependen de la organización, del interés de la organización superior, de las calificaciones del responsable de la capacitación y del clima organizacional. Sin embargo, bajo las más favorables condiciones, la capacitación no puede:

1. *Solucionar problemas de una organización defectuosa.* No hay duda de que una estructura organizacional defectuosa origina bloqueos en el aprendizaje y limita el entrenamiento de los conocimientos o habilidades adquiridos.
2. *Servir como reemplazo de una sección o de nuevos empleados.*
3. *Aumentar el potencial de aprendizaje.* La capacitación puede estimular el uso posterior de aptitudes innatas, pero no puede crear potencial.

Capítulo 3

CALIDAD Y SERVICIO

3. CALIDAD Y SERVICIOS

3.1. CALIDAD

Hablar de calidad pareciera ser el tema del momento. En muchas empresas u organizaciones que producen bienes u ofrecen servicios, actualmente tratan de implantar o mejorar algún modelo de calidad, y aun que se trata de un tema que se del que se ha hablado por casi diéz décadas, al parecer las deficiencias de los procesos y los productos tienen su origen en la mala planificación de la calidad.¹⁹

A pesar de esto la calidad permanece vigente en la preocupación de muchos empresarios, ya que en la cambiante economía moderna conseguir tener empresas de calidad, puede ser una diferencia vital para el éxito de sus empresas.

Esta preocupación por la calidad se da tanto en las grandes empresas que necesitan hacerse competitivas a nivel mundial como en pequeñas empresas que necesitan ampliar su campo de trabajo para obtener mejor desarrollo.

Es por eso que en este trabajo de seminario hago una propuesta de mejoramiento de la calidad del servicio que presta un laboratorio de análisis clínicos. Para entrar en tema a continuación se mencionan algunos de los conceptos de calidad de los autores más reconocidos en el tema.

¹⁹ Juran, M.J. *JURAN Y LA PLANIFICACION PARA LA CALIDAD*. Madrid, 1994.

3.1.1. CONCEPTOS DE CALIDAD

CALIDAD. (Del Latín Qualis, de que clase) 1- Naturaleza de algo. Carácter esencial de algo. 2- Una característica inherente o distintiva, o propiedad de algo. 3- Superioridad de clase; Grado de excelencia.

Calidad es la totalidad de características y cualidades de un producto o servicio que denotan su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

(ASQC)

Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así la calidad consiste de ausencia de diferencias, y con la presencia de aquellas características que satisfacen al cliente.

Joseph M. Juran

Calidad es la mínima pérdida ocasionada a la sociedad, desde el envío del producto al cliente hasta su uso total.²⁰

Genichi Taguchi

Diseñar, Manufacturar y mantener productos económicos, útiles y siempre satisfactorios para el consumidor.²¹

Kaoru Ishikawa

²⁰ Morales Pruneda, José Luis. *APUNTES DE SEMINARIO RECURSOS HUMANOS*. 1999.

²¹ Ishikawa, K. *CIRCULOS DE CALIDAD*. 1997.

3.1.2. DIEZ REQUISITOS FUNDAMENTALES PARA LA CALIDAD

1. Aceptar que el cliente es la parte más importante del proceso.
2. Compromiso a largo plazo de la dirección para integrar el proceso de mejoramiento al sistema administrativo.
3. Convicción de que se puede mejorar
4. Convicción de que es mejor prevenir los problemas que resolverlos
5. Orientación, liderazgo y participación de la administración.
6. Estándar del rendimiento.
7. Participación de todos los empleados, en grupos o individualmente.
8. Objetivo: Mejoramiento del proceso no de las personas.
9. Convicción de que los proveedores colaboren si conocen sus necesidades.
10. Reconocimiento del éxito.

Hames J. Harrington

3.1.3. ¿QUIÉN DETERMINA LA CALIDAD?

Para que toda empresa esté en posibilidades de obtener calidad en el desarrollo de sus actividades, primeramente necesita determinar las características de la calidad que requiere obtener, así como las actividades y procedimientos de trabajo que debe realizar para poder alcanzar la misma. La determinación de la calidad requerida se obtiene del conocimiento de las necesidades de los clientes: por lo tanto **la calidad:**

- * Es consecuencia de una necesidad del cliente.
- * De conocer las características de calidad del producto o servicio que responden a las necesidades de los clientes.
- * Debe ser vista como una satisfacción de nuestros clientes:
 - a) internos
 - b) externos
- * Debe ser vista no solo como control de procesos, sino como satisfacción de necesidades.

Producto = Servicio

- * Los clientes requieren:
 - a) cantidad
 - b) calidad
 - c) oportunidad
 - d) satisfacción de necesidades psicológicas

3.1.4. EL CLIENTE

El cliente es un individuo o empresa que requiere de un producto y/o la prestación de un servicio. El cliente puede considerarse como cliente interno y cliente externo.

El cliente Interno. Es aquel que pertenece a la organización, y que no por ello, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados.

El cliente externo. Aquellos que no pertenecen a la organización; estos acuden a la organización para adquirir determinado bien o servicio.

3.1.5. NECESIDADES Y ESPECTATIVAS DEL CLIENTE

Todo cliente o usuario tiene tres tipos de necesidades que satisfacer:

Aquellas fácilmente explicables y que constituirán las necesidades **objetivas**. Por ejemplo, cuando un cliente se acerca a un taller de reparaciones, una de sus necesidades objetivas será que el vehículo le sea devuelto en un plazo determinado y en perfecto estado de funcionamiento.

Otras se refieren a aquellos elementos **implícitos** que no se especifican por su propia evidencia. Son aspectos del servicio que el cliente da por supuesto; corresponden a aquellas necesidades que, sin lugar a duda, el cliente espera ver

satisfechas pero sin la necesidad de mencionarlas. En el ejemplo anterior, el cliente no especifica que se usen refacciones originales o nuevas, que en su factura se desglosen materiales, mano de obra y el IVA, que la reparación tenga un plazo corto, etc.

El tercer grupo corresponde a **expectativas**, que por su propia naturaleza son principalmente subjetivas y que determinarán en gran medida la percepción por el cliente de la calidad del servicio recibido. Volviendo al ejemplo anterior, el cliente puede tener las expectativas de: que aprovechando la reparación, se le informe con profesionalidad y honestidad de otros trabajos de mantenimiento necesarios, que se le devuelva el vehículo limpio, etc.

El ejemplo anterior puede dar ideas para aplicar el concepto de satisfacción de las necesidades del cliente a otros sectores o actividad, se trate de servicios industriales o de empresas puras de servicio.²²

3.2. SERVICIOS

3.2.1. BIENES Y SERVICIOS

Un bien es el resultado tangible de una actividad transformadora en distinto grado. Un servicio es una prestación, un esfuerzo o una acción. Frecuentemente se confunden los conceptos de bien y producto, quedando el servicio como algo ajeno a ellos. Toda actividad empresarial conduce a un

²² Pérez Fernández, de Velasco. José A. *GESTIÓN DE LA CALIDAD EMPRESARIAL*. México. 1994.

producto, que puede ser un bien o un servicio. Podemos entender, entonces, que los bienes y los servicios son materializaciones de actividades diferentes.

Un producto es algo que se puede ofrecer al mercado para ser adquirido, usado o consumido, para satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Una lavadora o una máquina de fotos son bienes. Un Consejo legal o la gestión de un patrimonio son servicios. En estos ejemplos el bien es tangible y el servicio es intangible. Sin embargo, la frontera entre lo que son bienes o servicios no parece muy nítida en ocasiones.

3.2.2. DEFINICION DE SERVICIOS

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porqué ligarse necesariamente a un producto físico”.²³

Los consumidores tienen necesidades fundamentales que se satisfacen con productos genéricos. Los alimentos, la ropa y la vivienda son productos genéricos. También existen **servicios genéricos**, como descanso, limpieza, transporte, entretenimiento o asesoramiento. Los **servicios** mínimos que buscan los consumidores se denominan **básicos**. Una persona que acude a un hotel busca alojamiento, y este es el servicio básico que la empresa ofrece. Además de una cama y un baño el hotel puede ofrecer un televisor, minibar, prensa, etc.

Estos servicios adicionales se llaman **servicios aumentados**, o periféricos. La oferta conjunta de servicios se llama **servicio global**. Finalmente, existen **servicios potenciales**, que son los que los consumidores se imaginan que podrán encontrar por que los servicios se desarrollen, mejoren sus prestaciones, incorporen tecnologías nuevas, etc.

3.2.3. OBJETO DEL SERVICIO

Los destinatarios de los servicios sólo pueden ser las personas o las cosas. Pero las personas reunimos componentes tangibles o intangibles. Nuestro cuerpo puede ser el beneficiario de las acciones tangibles, como un masaje, un tratamiento de belleza, un almuerzo en un restaurante, un corte de pelo o un viaje en avión. Las acciones intangibles que recibe nuestro cuerpo pueden ser tratamientos médicos, educación, diversión o asesoramiento, por ejemplo.

Las cosas pueden ser tangibles, objetos que poseemos, como coches o casas. Nuestros bienes pueden ser objeto de servicios. Un coche puede ser puesto a tiempo, o estacionado en un aparcamiento público y nuestra casa ser limpiada por una empresa especializada.

También las personas poseemos activos intangibles que pueden ser destinatarios de servicios, como nuestro patrimonio que debe ser custodiado y protegido, nuestros derechos que deben ser protegidos.

²³ Grande Esteban. I. *MARKETING DE LOS SERVICIOS*. Madrid. 1996.

3.2.4. CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS

Los especialistas consideran que los servicios poseen las siguientes características:

Intangibilidad

Tanto la idea intuitiva del servicio como las definiciones formales que se acaban de exponer giran en torno a la idea de la tangibilidad. Parece que es la primera dimensión de diferenciación entre bienes y servicios y, aparentemente, una característica muy importante de éstos. Que un servicio sea intangible significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido.

Existen servicios totalmente intangibles como, los consejos legales, los que proporcionan las agencias de empleo, la visita a un museo o la docencia. Otros servicios son aquellos que se añaden a un producto tangible. Por ejemplo, el contrato de asistencia en viaje para los compradores de coches o un curso de informática básica para los que acaban de adquirir una computadora. También existen servicios que forman parte indisoluble de un producto tangible, como la garantía posventa de reparaciones que acompañan a los electrodomésticos, automóviles, etc.

Inseparabilidad

Esta característica quiere decir que, muy frecuentemente los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, como sucede mientras que una persona recibe un masaje, un consejo legal, se le examina la vista o viaja en avión. Por el contrario los bienes pueden ser adquiridos para ser almacenados y

después consumidos. Además, su vendedor no tiene por qué ser el fabricante, como sucede con la ropa, los aparatos electrodomésticos o las automóviles.

Heterogeneidad o inconsistencia

Que los servicios sean heterogéneos quiere decir que es difícil estandarizarlos. Los servicios no son forzosamente estandarizados. Un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione. Una persona puede recibir un servicio muy distinto en una entidad financiera según qué empleado le atienda. La inconsistencia de los servicios tiene mucha importancia, por que los consumidores encuentran más dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y de la calidad de los servicios antes de adquirirlos.

Un cliente desconoce exactamente la clase de asesoramiento que puede proporcionarle un abogado, aunque tenga las mejores referencias de él, antes de acudir a su bufete. Sin embargo, puede enjuiciar mucho más fácilmente los atributos de un coche o de un televisor concretos, que son bienes estandarizados.

Carácter perecedero

Los servicios no se pueden almacenar. Una compañía aérea no puede guardar las plazas vacías de un vuelo para otro con más demanda. Esas plazas se pierden. El servicio no prestado se pierde.

Ausencia de propiedad

Los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio. Los consumidores pagan el uso, el acceso o el

alquiler, pero no compran la propiedad. Un turista no se apropia del apartamento que ocupa durante sus vacaciones.

3.2.5. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

A continuación figuran algunas clasificaciones de los servicios.

Por su naturaleza

Una clasificación elemental es la que se fija en la naturaleza de los servicios, es decir por el objeto de su actividad. Los servicios se pueden clasificar en los diez siguientes grupos:

1. Servicios de salud
2. Servicios financieros
3. Servicios profesionales
4. Servicios de hostelería, viajes y turismo
5. Servicios relacionados con el deporte, arte y diversión
6. Servicios proporcionados por los poderes públicos o y organizaciones sin ánimo de lucro.
7. Servicio de distribución y alquiler.
8. Servicios de educación e investigación
9. Servicios de telecomunicaciones
10. Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento

Por sector de actividad

Se utilizan criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva para distinguir:

- Servicios de distribución, que persiguen poner en contacto a los productores con los consumidores. Se trataría de un servicio de transporte, comercio y comunicaciones.
- Servicios de producción, que suministran a las empresas o a los consumidores, como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídicos, etc.
- Servicios sociales, que se presentan a las personas de forma colectiva, como atención médica, educación o postales.
- Servicios personales, cuyos destinatarios son las personas físicas, como restauración, reparación, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversiones, etc.

Por su función

Los servicios se pueden clasificar atendiendo a diversas funciones como pueden ser:

- Servicios de gestión y dirección empresarial, como auditoría o consultoría en general, servicios jurídicos, o de inspección contable, etc.
- Servicio de producción, como reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicios técnicos en general.

- Servicios de información y comunicación, que pueden ser informáticos, como procesos de datos, asesoría informática o diseño de programas.
- Servicios de investigación, o estudios contratados para desarrollar productos, productos urbanísticos, decoración o investigar a las personas o a las empresas.
- Servicios de personal, destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas.
- Servicios de ventas, como investigaciones de mercado, desarrollo de campañas de comunicación, de marketing directo, ferias y exposiciones, diseño gráfico, etc.
- Servicios operativos, como limpieza, vigilancia o seguridad.

Por el comportamiento del consumidor

La clasificación que se va a exponer desde esta perspectiva distingue:

Servicios de **conveniencia**. Son productos cuya adquisición se realiza frecuentemente, por costumbre, sin que el consumidor busque muchas alternativas, realice comparaciones, ni se esfuerce en la decisión, como elegir un taxi, transporte público, teléfono público.

Servicios de **compra**. Los compradores buscan más información en su experiencia, en vendedores o en grupos de referencia, como familiares, amigos o compañeros de trabajo; por ejemplo, los viajes de vacaciones, la apertura de una cuenta, la contratación de un seguro ya sea de autos o del hogar.

Servicios de **especialidad**. Los consumidores muestran aún mayor rigor en el proceso de compra. Excepcionan todas las fases descritas en el apartado anterior, pues las consecuencias de sus decisiones se consideran graves. La elección de un abogado, de un asesor fiscal o médico.

Servicios **especiales**. Son aquellos que dadas sus especiales características exigen un esfuerzo especial de compra, en sentido de que los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para recibirlos; es el caso de tratamientos médicos o alguna cirugía.

Servicios **no buscados**. Son aquellos que no son conocidos o que siéndolo no se desean comprar, o que al consumidor no le quede más remedio que hacerlo; como es el caso de los seguros obligatorios de automóvil.

3.3. CALIDAD DE SERVICIO

3.3.1. CONCEPTO DE CALIDAD DE SERVICIO

En función de la satisfacción de cada una de las necesidades apuntadas con anterioridad, existen tres tipos de calidad, de acuerdo a la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de ellas:

- * Calidad requerida: nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.
- * Calidad esperada: satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.
- * Calidad subyacente: relacionada con la satisfacción de las expectativas no explicitadas que todo cliente tiene.

Se define, pues, calidad del servicio como el:

“Gap existente entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido”²⁴

3.3.2. CARACTERISTICAS DE UN SERVICIO DE CALIDAD

El principal recurso es el ser humano. No se les podrá exigir a las personas que realicen su labor con calidad, si antes no se les proporcionan las herramientas, técnicas administrativas y humanísticas para lograrlo. Hay dos dimensiones básicas en las que se basa el servicio de calidad a los clientes: la dimensión procesal y la dimensión personal, cada una es vital para prestar un servicio de calidad.

La parte procesal del servicio, consiste en los sistemas y procedimientos establecidos para proporcionar productos y/o servicios.

La parte personal del servicio, es la forma en que el personal de servicio, al utilizar actividades, conductas y habilidades verbales, interactúa con los clientes. Dentro de las características de un servicio de calidad encontramos:

1. Dar mantenimiento a los clientes
2. Retener a los clientes
3. Desarrollo de nuevos clientes
4. En cuanto a las actitudes del servicio debe prestarse con:
 - Conocimientos y profesionalidad
 - Preocupación y consideración por los demás
 - Cortesía, integridad, fiabilidad
 - Disposición para ayudar
 - Eficiencia
 - Disponibilidad

²⁴ Pérez Fernández de Velazco, José A. *GESTION DE LA CALIDAD EMPRESARIAL*. México, 1994.

3.3.3. RAZONES POR LAS QUE LA CALIDAD EN EL SERVICIO ES IMPORTANTE

1. Desarrollo de la industria de los servicios. Hoy más que nunca hay negocios que prestan servicios. El desarrollo de las empresas que se relacionan con los servicios sigue incrementándose.
2. Mayor competencia. Ya sea en la gasolinera de la esquina, en la tienda de la esquina, en un supermercado o en un banco, la competencia es fuerte. La supervivencia de los negocios depende de lograr la ventaja competitiva.
3. Mas conocimiento sobre los consumidores. Hoy tenemos más conocimientos de por qué los clientes prefieren ciertos servicios y evitan otros. Los productos de calidad junto con un precio realista, son indispensables, pero eso no es todo, los clientes desean también un buen trato.
4. La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente. La esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones. Es vital extender la base de clientes. Eso significa que las empresas no solo tienen que atraer a nuevos clientes sino conservar a los que ya tienen. La calidad en el servicio al cliente lo hace posible.²⁵

²⁵ Martín, William B. *CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE*. México, 1992

A continuación se presenta una lista de algunas empresas que se ven beneficiadas con la calidad en el servicio al cliente:

Hoteles

Hospitales

Consultorios médicos

Tiendas locales

Clubes

Bancos

Empresas de servicios y reparaciones

Restaurantes

Universidades

Laboratorios de análisis clínicos

3.3.4. HECHOS ACERCA DEL SERVICIO A LOS CLIENTES

Las investigaciones demuestran que, por lo general, la mayor parte de las personas se siente bien con los productos que compra, pero en muchas ocasiones no está conforme con el trato que recibe. El empleado al servicio del cliente puede mejorar esta situación. Para obtener una perspectiva de cuan valioso es el trabajo del personal que presta un servicio se ponen a consideración los siguientes puntos:

- El 96 por ciento de los clientes inconformes con el servicio jamás informan a la empresa su disgusto.

- Por cada queja recibida en una empresa existen, en realidad, 26 clientes con problemas de los cuales seis son serios.
- Es más probable que un cliente se queje por un problema, aún cuando este no sea resuelto, continúen haciendo negocios con una empresa que aquellos que no expresan sus quejas.
- Entre el 54 y el 70 por ciento de los clientes que expresan sus quejas volverán a hacer negocios con la empresa en el futuro si sienten que su asunto fue resuelto. Este número asciende al 95 por ciento, si los clientes piensan que el problema se ha solucionado con prontitud.
- Por lo general, el cliente que tiene un problema con una empresa le contará la respecto a nueve o diez personas. Pero solo le dirá a cuatro o cinco personas sobre su buena experiencia.
- Un cliente que se queja de un problema y éste es resuelto, le cuenta a cinco personas sobre el trato que ha recibido.
- Una empresa invertirá cinco veces más en adquirir un nuevo cliente que en servir a uno ya existente.²⁶

Cómo afecta todo esto a la empresa?. Primero, los clientes satisfechos significan una empresa más redituable y eso, a su vez, se traduce en una mayor

²⁶ Tomas. Marian. *SERVICIO, LA CLAVE PARA GANAR CLIENTES ETERNOS*. México. 1992.

seguridad laboral para todo el personal. Pero aún más importante, desarrollar buenas habilidades de servicio a los clientes ayuda a trabajar con más efectividad con ellos y brinda mayores satisfacciones laborales.

3.3.5. EL SERVICIO A LOS CLIENTES ES ASUNTO DE TODOS.

La vieja escuela del pensamiento decía que el servicio a los clientes era responsabilidad del representante de servicios al cliente o del departamento de quejas.

En la actual economía de servicios, las empresas se han dado cuenta de que el servicio a los clientes es asunto de *todos*. Cada individuo dentro de una empresa está, ya sea prestando un servicio a un cliente o sirviendo a alguien cuyo trabajo es atender al cliente.

Todos en la empresa trabajan para el cliente. Ya sea que sus funciones involucren el trato directo con el mismo, o que trabajen con las personas que atienden a los clientes. De cualquier modo, todos necesitan hacer un esfuerzo conjunto para brindar al cliente el mejor servicio posible.

Capítulo 4

CASO PRÁCTICO

ANTECEDENTES DEL LABORATORIO

El Laboratorio Santa Elena surge hace ocho años tras la demanda de servicio que presenta la población de Tlalnepantla, municipio del Estado de México, donde se encuentra ubicado el laboratorio ya que para 1994, del total de la población del municipio tan solo el 38% son derechohabientes de alguna institución de seguridad social.²⁷

Ante este gran número de personas que necesitan el servicio particular de un laboratorio de análisis clínicos, "Laboratorio Santa Elena" abre sus puertas para ofrecer el servicios de toma de muestras y procesamiento de algunos estudios básicos de diagnóstico, contando únicamente con tres empleados.

Tras la creciente demanda se fueron agregando otros servicios de análisis de muestras y especialidades, agregando estudios de rayos x, ultrasonografía, procesamientos urgentes, y ampliando el servicio de toma de muestras a más de 22 clínicas y consultorios de comunidades aledañas.

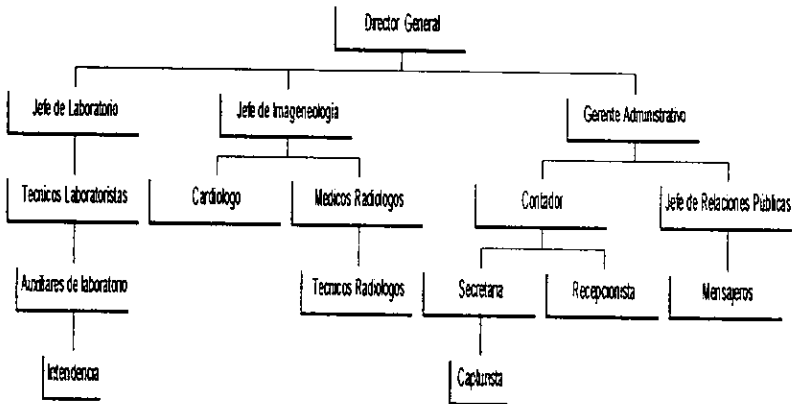
Actualmente, "Laboratorio Santa Elena, S.A. de C.V." atiende en sus instalaciones y en sus puntos de toma de muestras a un promedio a 150 pacientes diariamente; cuenta con equipo instalado con valor aproximado de \$1,000,000.00 y cuenta con una plantilla de 28 empleados de planta y 4 por honorarios.

²⁷ Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática INEGI CUADERNO ESTADÍSTICO MUNICIPAL DE TLALNEPANTLA, 1994

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Laboratorio Santa Elena

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



CASO PRÁCTICO

Objetivo

Concientizar al personal de la importancia de un buen servicio para clientes que acuden a un laboratorio de análisis clínicos.

Beneficios para la organización

- Mejorar el ambiente organizacional
- Incrementar la calidad y calidez de servicio
- Incrementar la rentabilidad de acuerdo al la infraestructura instalada
- Reducción de retrabajos y mermas
- Reducir desgaste y estrés innecesario de la plantilla del laboratorio

Alcance General

Se realizará un programa de capacitación en el que se mostrarán ejemplos prácticos de las implicaciones y beneficios de adoptar una cultura de calidad dentro de la organización.

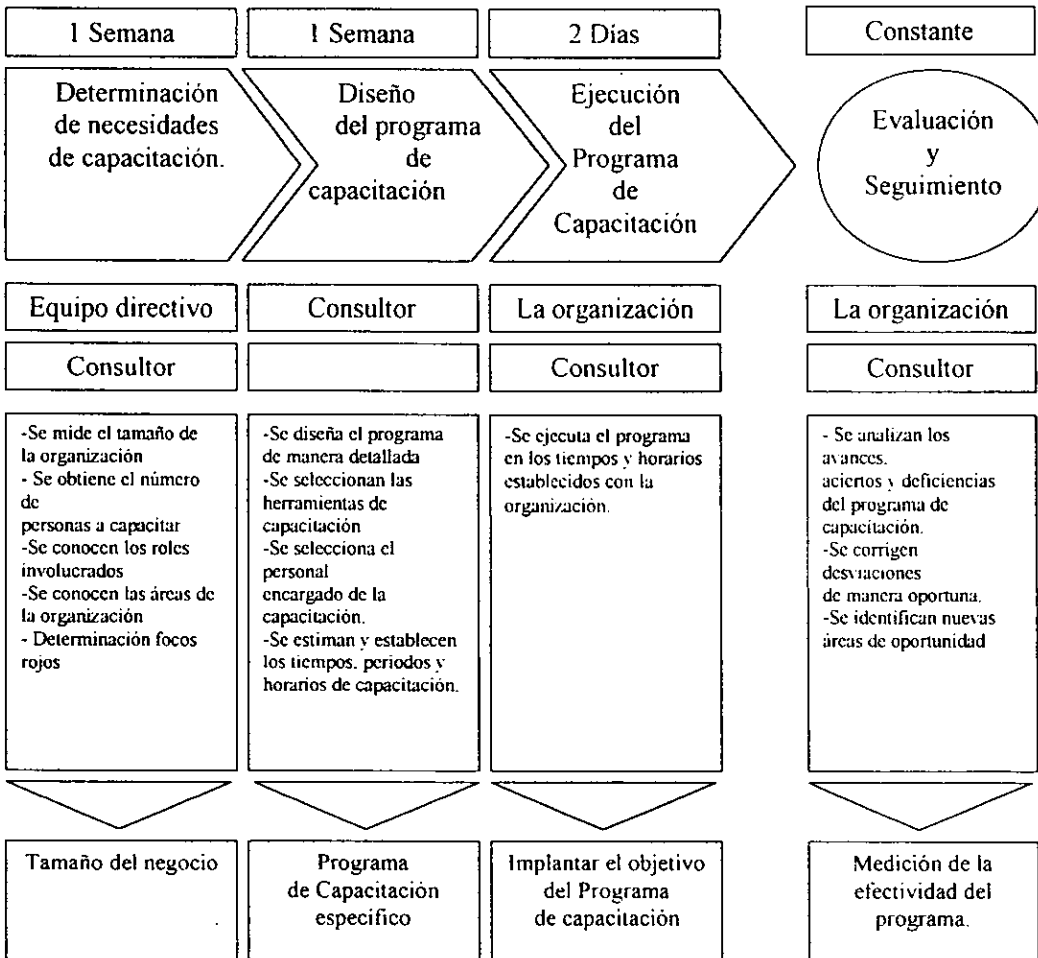
El programa de capacitación está dirigido todos y cada uno de los integrantes de la organización, en el que encontrarán beneficios personales a corto, mediano y largo plazo a todos los niveles.

Dicho programa se llevará a cabo mediante un curso-taller en el que participarán todos los integrantes de la organización.

Establecer una cultura de calidad en una organización es trabajo de todos, una organización es tan fuerte como su eslabón más débil.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE UN LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS

PLAN DE TRABAJO



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL
SERVICIO DE UN LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS**

TEMA	DEBILIDADES	OBJETIVO
1. Objetivo del curso, reglas y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> Mesa redonda 	Enfocar a los integrantes de la organización en el objetivo del programa.
2. Visión de la organización	<ul style="list-style-type: none"> Seminario Video Dinámica 	Tener claro el camino hacia donde se dirige la organización por todos sus integrantes.
3. Misión de la organización	<ul style="list-style-type: none"> Seminario 	Que todos los integrantes compartan el ¿Para que hacemos lo que hacemos en esta organización?
4. Antecedentes de la organización	<ul style="list-style-type: none"> Seminario 	Que todos los integrantes aprendan la historia y el desarrollo que ha llevado la organización, en donde se encuentra. Conocer su pasado.
5. Situación actual (Entorno y Mercado)	<ul style="list-style-type: none"> Seminario 	Que toda la organización conozca el entorno en que se encuentra, para identificar áreas de oportunidad y crecimiento.
6. LA CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Seminario Video Mesa Redonda 	Que todos los integrantes puedan entender el concepto de calidad como una herramienta que les permita lograr un mejor desarrollo profesional. Que puedan implementar prácticas de calidad en sus actividades diarias percibiendo ampliamente los beneficios de las mismas en el corto, mediano y largo plazo.
7. Fortalezas y Debilidades de la organización	<ul style="list-style-type: none"> Seminario Dinámica de grupos 	Obtener la FOTOGRAFIA de la organización desde distintos ángulos y perspectivas. Saber ¿Dónde estamos parados?
8. Compromisos del cambio	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica de grupos Presentaciones 	Que todos los integrantes identifiquen propuestas de solución, así como su rol dentro de estas propuestas. Generar el compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la organización que permita lograr cambios benéficos para todos.
9. Mecanismos de medición	<ul style="list-style-type: none"> Seminario Dinámica de grupos 	Diseñar y explicar a todos los integrantes de la organización la manera en que se medirá el esfuerzo para poder concluir ciclos.
10. Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> Mesa redonda Actividad de integración 	Reafirmar de manera resumida los logros y compromisos del curso taller. Conocer el sentir general del equipo de trabajo.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL
SERVICIO DE UN LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS**

Estrategia de ejecución del programa de capacitación

PRIMER DIA

Tema	Herramienta utilizada	Facilitador ó Expositor	Tiempo aproximado
1.- Objetivo del curso, reglas y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Mesa Redonda 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultor 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 min
2.- Visión y Misión de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Seminario • Video <i>"El poder de una VISIÓN"</i> • Dinámica <i>"Soñando"</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Consultor • Consultor 	<ul style="list-style-type: none"> • 25 min • 60 min • 25 min
3.- Antecedentes de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Seminario 	<ul style="list-style-type: none"> • Director y socios 	<ul style="list-style-type: none"> • 40 min
Brake			<ul style="list-style-type: none"> • 10 min
4.- Situación Actual (Entorno y Mercado)	<ul style="list-style-type: none"> • Seminario I <i>"Análisis del mercado de los laboratorios de análisis clínicos"</i> • Seminario II <i>"La competencia y las tendencias del mercado global"</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Consultor 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 min • 30 min
5.- LA CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Seminario <i>"La calidad en las organizaciones"</i> • Video <i>"Paradigmas"</i> • Mesa Redonda 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultor • Consultor • Consultor 	<ul style="list-style-type: none"> • 40 min • 60 min • 20 min

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL
SERVICIO DE UN LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS**

SEGUNDO DIA

Tema	Herramienta utilizada	Facilitador ó Expositor	Tiempo aproximado
6.- Fortalezas y debilidades de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Seminario <i>Temas</i> -Equipos de trabajo -Organigrama (s) -Interdependencias -Roles y Funciones 	• Consultor	• 60 min
	• Dinámica de grupos <i>"Galería de arte"</i>	• Consultor	• 90 min
	• Dinámica <i>"Nuestras fortalezas y Debilidades"</i>	• Consultor	• 60 min
7.- Compromisos de cambio	• Dinámica de grupos <i>"Elaborando las propuestas de solución"</i>	• Consultor	• 60 min
	• Presentaciones	• Equipos	• 60 min
8.- Mecanismos de medición	• Seminario <i>"Estándares y normas de calidad"</i>	• Consultor	• 30 min
	• Dinámica de grupos	• Consultor	• 30 min
	• Presentaciones	• Equipo	• 30 min
9.- Conclusiones	• Resumen	• Consultor	• 20 min
	• Mesa redonda	• TODOS	• 30 min

CONCLUSIONES

Al realizar este trabajo de seminario he reafirmado que la capacitación constituye una poderosa herramienta para lograr que los miembros de la organización logren un mejor desempeño en su puesto y mejorar el ambiente organizacional.

La implantación de la calidad requiere de una transformación total de la cultura de toda la empresa, comenzando desde los niveles directivos y concientizándolos de que la calidad más que un gasto constituye una inversión de mediano plazo de la cual los beneficios pueden traer consigo un valor agregado no solo para la organización sino para todo su entorno.

A la entrada del tercer milenio la calidad aparece como el único camino de mejora continua, la empresa que no evolucione con dichos cambios se extinguirá irremediabilmente.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ECASA, 1990.
2. Dessler, Gary. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Printice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996.
3. Gerson, Richard F. MAS ALLA DEL SERVICIO AL CLIENTE. Grupo Editorial Iberoamericana, 1993.
4. Grande Esteban Ildefonso. MARKETING DE LOS SERVICIOS. ESIC Editorial. Madrid, 1996.
5. Guajardo Garza Edmundo ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL. Pax, México, 1996.
6. Gutiérrez Pulido, Humberto. CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD. Mc Graw-Hill. México, 1996.
7. Ishikawa, Kaoru. CIRCULOS DE CALIDAD. Norma. México, 1997.
8. Gutiérrez Pulido, Humberto. CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD. Mc Graw-Hill. México, 1996.

9. Morales Pruneda, José Luis. APUNTES DE SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

México, 1999.

10. Much Galindo, Lourdes. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Trillas, México, 1993.

11. Pérez Fernández de Velazco, José A. GESTIÓN DE LA CALIDAD EMPRESARIAL

México, 1994.

12. Reyes Ponce Agustín. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. TEORÍA Y PRÁCTICA

Limusa, México. 1993.

13. Reyes Ponce, Agustín.. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Limusa, 1993

14. Reza Trozino, Jesús C. COMO DIAGNOSTICAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Panorama, México, 1995

15. Reza Trosino, Jesús C. EI ABC DEL ADMINISTRADOR DE CAPACITACIÓN.

Panorama México. 1995.

16. Stephen P. Robbins. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION

Mc Graw-Hill. 1998.

17. Thomas, Marian. SERVICIO, SERVICIO, LA CLAVE PARA CLIENTES ETERNOS

Ed. Panorama, México, 1992.

18. Valencia Rodríguez Joaquín. ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL.

ECASA. México, 1993.