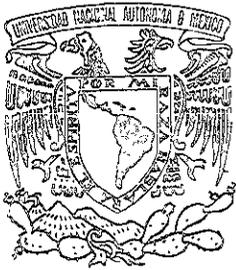


25



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO DE UN MODELO DE
CAPACITACION DEL FACTOR HUMANO EN EL PROCESO DE
ENSAMBLE DE UN EQUIPO MEDICO PARA LOGRAR LA
CALIDAD PERSONAL" (CASO CONCRETO INCINERADOR DE
AGUJAS HIPODERMICAS)

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
VICTOR EDUARDO DELGADILLO ROMERO

ASESOR: L.A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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



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

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales.

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

Desarrollo de un modelo de capacitación del factor humano en el proceso de ensamble de un equipo médico para lograr la calidad personal.
(Caso concreto incubador de agujas hipodérmicas).

que presenta el pasante Víctor Eduardo Delgadillo Romero
 con número de cuenta 7106002-4 para obtener el título de
Licenciado 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"

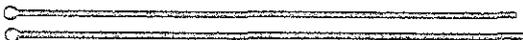
Cuautitlán Izcalli México a 06 de marzo de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
II	L.A. Álvaro González Mendoza	
I	M.A. José Luis Martínez González	
V	L.A.F. Eva Lila Torres Reyes	

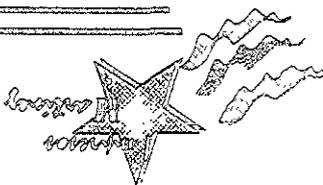
REP. DE CUBA No. 99 DESP. 28 "A" 2º PISO TEL.: 58-12-53-75
COL. CENTRO C.R. 06010 DELEG. CUAHUTEMOC MEXICO, D.F.

Grati Antonio Martínez Ramos

Atención Personal de:



TEL. URGENTES
SIN COSTO ADICIONAL
LIBROS • FOLLETOS
PRECIOS • ACCESIBLES



Agradecimientos.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Estudios Superiores

Cuautitlán:

A la mejor escuela, por darme la oportunidad de prepararme profesionalmente y ser una
persona útil y productiva

A mis maestros.

Por su responsabilidad y entrega durante toda la carrera

En especial al maestro L. A. Alvaro González Mendoza, por todos sus comentarios, apoyo

y tiempo en el desarrollo de esta investigación.

I N D I C E

Presentación	i
Protocolo	ii
Introducción	1
Capítulo 1 CAPACITACIÓN	2
1.1 Concepto de Capacitación	2
1.2 Importancia de la Capacitación	3
1.3 Objetivos de la Capacitación	5
1.4 Tipos de Capacitación	7
1.5 Etapas de la capacitación	8
1.5.1 Detección de Necesidades de Capacitación	8
1.5.2 Modelo para la Capacitación	14
1.5.3 Planeación de la Capacitación	15
1.5.4 Concepto de Programa de Capacitación	19
1.5.5 Ejecución de la Capacitación	20
1.5.6 Evaluación de los Resultados	22
1.5.7 Costo-beneficio de un Modelo de Capacitación	23
1.6 Conceptos de Capacitación, Adiestramiento Instrucción y Entrenamiento	24
1.7 El Futuro de la Capacitación en México	25
Capítulo 2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN	27
2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	27
2.2 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	27
2.3 Ley Federal del Trabajo	28
Capítulo 3 IMPORTANCIA DE CONTAR CON EQUIPOS DE TRABAJO	38
3.1 Concepto de Equipos de Trabajo	39
3.2 Tipos de Equipos de Trabajo	39
3.3 Beneficios en los Equipos de Trabajo	40

3.4	Conformación de los Equipos de Trabajo	41
3.5	Concepto de Asertividad	42
3.5.1	Importancia de la asertividad	43
3.6	Concepto de Comunicación	47
3.6.1	Importancia de la Comunicación	47
3.7	Concepto de Liderazgo	48
3.7.1	Importancia del Liderazgo	51

Capítulo 4 Motivación		53
4.1	Concepto de Motivación	53
4.2	Importancia de la Motivación	54
4.3	Teoría de Abraham Maslow	57
4.4	Teoría de los dos factores de Federick Herzberg	59
4.5	Teoría de David Mc. Clelland	60

Capítulo 5 CALIDAD		62
5.1	Concepto de Calidad	63
5.2	Diferentes tipos de Calidad	69
5.2.1	Calidad dirigida hacia el producto	69
5.2.2	Calidad dirigida hacia el servicio	70
5.2.3	Calidad dirigida hacia el factor humano	70

Capítulo 6 CASO PRÁCTICO		72
6.1	Historial	72
6.2	Misión	73
6.3	Visión	74
6.4	Diagnóstico	74
6.5	Propuesta	75
6.5.1	Estrategias de Calidad	77
6.6	Programa de Capacitación del Factor Humano	78
6.7	Evaluación y Control de la Calidad	82
6.8	Costos del Modelo de Capacitación para la Calidad	85
6.9	Conclusiones	86

Anexos

Bibliografía

PRESENTACIÓN

El propósito de llevar a cabo esta investigación, es de proporcionarle al lector, información útil que le permita desarrollar e implantar un programa de capacitación aplicado al área de producción y susceptible de ser adaptado a otras áreas de la organización

Hoy en día, el mercado laboral exige que el personal se encuentre ampliamente capacitado para desarrollar mejor su trabajo y es a través de la capacitación como puede lograrlo.

Toda empresa u organización debe ser consciente de la importancia que reviste la capacitación, por tal motivo debe dejarse ver como un gasto y sí como una inversión.

PROTOCOLO

Planteamiento del problema.

La falta de un modelo de capacitación para el personal encargado del ensamble de un equipo médico, en una área de nueva creación, provoca entre otros, desperdicios de materiales, maquinaria, mano de obra, errores y posibles accidentes de trabajo.

En toda empresa, pequeña, mediana o grande, dependencias de gobierno, instituciones públicas y de participación estatal, en cualquier área en lo particular o en forma general, siempre será necesario llevar a cabo programas de capacitación, ya que de estos programas depende la calidad del producto o servicio que se ofrezca al cliente

Desde el punto de vista de la Alta dirección, no es fácil decidir, una vez detectado el problema, implantar un programa de capacitación a su personal, ya que no todos los problemas son resueltos por este medio

En el caso que le corresponde a esta práctica, se decidió implantar un programa de capacitación al personal del área de producción y de las áreas involucradas, por su propia naturaleza, esto es, por ser una área de nueva creación ya que inicialmente esta empresa se dedicó a la comercialización de material y equipo médico de importación; y como resultado a los planes de desarrollo y crecimiento de la propia empresa

Es así como nos vimos en la necesidad de preparar técnica y profesionalmente al personal involucrado en el proceso de ensamble con un objetivo específico, el de

aumentar sus conocimientos y habilidades buscando mejorar la calidad de vida del personal, disminuir los errores, costos de desperdicio de mano de obra, materiales, maquinaria y accidentes de trabajo, con el fin de proporcionar un producto de calidad

¿De que manera la empresa logrará encauzar a su personal de producción hacia la conservación y mejoramiento de la calidad de su producto?

Objetivo de la investigación

Diseñar un modelo de capacitación que ayude al personal, relacionado directamente con el proceso de ensamble de un equipo médico a conocer su trabajo y desarrollar sus habilidades, en donde no sólo se logre un buen armado en apariencia, sino además, que permita obtener un beneficio de seguridad para el usuario.

Justificación

El aplicar un adecuado modelo de capacitación en el proceso de ensamble de un equipo médico, ayudará al personal a incrementar su nivel de eficiencia y mejoramiento de habilidades, necesarias para un buen desempeño en su trabajo

Preguntas de investigación

- ¿Que importancia tiene la capacitación en el proceso de ensamble de un equipo médico?
- ¿Quién debe impartir el modelo de capacitación?
- ¿Cómo debe impartirse el modelo de capacitación?
- ¿Porqué debe impartirse el modelo de capacitación?
- ¿Cuándo y dónde deberá impartirse el modelo de capacitación?
- ¿Cuál sería el perfil del capacitador?
- ¿Quiénes deberán recibir la capacitación?
- ¿Qué impacto tendría la capacitación en el producto final?

Hipótesis

Un modelo de capacitación apropiado para el personal de producción, repercutirá en la calidad del ensamblado de un equipo médico que incinere las agujas hipodérmicas, permitiéndole al usuario un mayor beneficio en pro de su seguridad

Marco normativo

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Ley Federal de Trabajo.

Marco teórico

- Orígenes de la capacitación
- Concepto de la capacitación
- Importancia de la capacitación.
- Objetivos de la capacitación.
- Tipos de capacitación.
- Etapas de un programa de capacitación.
- Problemas de la falta de capacitación.
- Ventajas de la capacitación
- Detección de necesidades de capacitación
- Políticas que establecen la necesidad de la capacitación
- Diferencias entre: capacitación, entrenamiento, adiestramiento e instrucción
- La capacitación en México

Introducción.

En los últimos años, el mercado de bienes y servicios ha sufrido grandes transformaciones, en el cual, el cliente exige cada vez mayor calidad y mejor precio, lo que ha obligado a las empresas y organizaciones a preparar mejor a su personal, a través de la capacitación, ya que por medio de ésta se incrementan los conocimientos, habilidades y actitudes en beneficio del personal logrando mejor su calidad de vida

La capacitación no debe verse en forma obligatoria, por el contrario debe ser tratada con responsabilidad, cuando sea necesario.

Dentro de la capacitación se involucran distintas disciplinas, como son la formación de equipos de trabajo, la comunicación, la asertividad, el liderazgo, la motivación y la calidad como desarrollo del personal, temas que son tratados más adelante y que sin pretender profundizar en ellos, toco lo más relevante para que sea de mayor utilidad; disciplinas que son necesarias para una mejor comprensión del comportamiento del factor humano.

Debemos recordar que la capacitación, nutre de conocimientos, desarrolla habilidades y mejora la calidad de vida del personal

Que sirva este medio para lograr los más altos niveles de calidad. Son mis mejores deseos

Capítulo 1 CAPACITACIÓN

Antes de hablar del concepto de capacitación, es preciso hablar de sus raíces de tal manera que se comprenda mejor su aplicación, que es el motivo y tema de esta investigación.

“CAPACITACION (del objetivo capaz y éste a su vez, del verbo latino cápere = dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades, modificando las actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”.

Dr. Mauro Rodríguez Estrada, (Administración de la capacitación.)

1.1 Concepto de Capacitación

La palabra capacitación es un término muy amplio, que está dirigido al factor humano y es aplicado a todo tipo de empresa u organización ya sea grande o pequeña , de acuerdo a los objetivos que se persigan.

Cabe mencionar que algunos autores se refieren al entrenamiento y no a la capacitación, por lo tanto, el motivo de esta investigación es el de rescatar sus raíces aplicando la capacitación a una empresa en crecimiento.

Para algunos autores "la capacitación es, la preparación del individuo para el ejercicio de un papel determinado en la empresa".(Francesc Castanyer Figueras , La capacitación permanente en la empresa) Otro, "es un factor de desarrollo, un mecanismo de transformación social y un instrumento de progreso técnico". Dr. Mauro Rodríguez Estrada, (Administración de la capacitación)

Para el caso de esta investigación, la capacitación es el conjunto de actividades que permite preparar al personal de una empresa u organización para alcanzar sus objetivos, mediante el desarrollo de sus habilidades, conocimientos y actitudes, buscando el desarrollo integral del individuo.

Muy aparte del objetivo general que tenga una empresa u organización, las áreas que la conforman persiguen sus propios objetivos, y para que éstos se cumplan debe considerarse entre ellos: la capacitación a su personal ya sea aplicada al área de producción, al manejo de almacenes, al mantenimiento a las ventas, etc

1.2 Importancia de la Capacitación

Desde los inicios de la Revolución Industrial, en el año de 1780, el mundo sufrió una transformación económica, política y social, dando como resultado un nuevo significado del trabajo

A partir de 1776 con la invención de la máquina de vapor y posteriormente con la aplicación del vapor a las máquinas los talleres sufrieron grandes transformaciones,

convirtiéndolos a fábricas y empresas y al artesano en obrero, basados en la división del trabajo.

A partir de 1860 la Revolución Industrial da un giro vertiginoso, las empresas apuntan sus objetivos al desarrollo de nuevos procesos de fabricación y al alto grado de especialización del trabajo. Se transfieren las habilidades del artesano a las máquinas, pasando a producir con mayor rapidez y mejor calidad; bajando considerablemente los costos de la producción.

Fueron desapareciendo los pequeños talleres en virtud de no contar con el capital necesario para su modernización, otros se fusionaron para formar talleres más grandes y éstos posteriormente fueron transformándose en fábricas.

Las máquinas no sustituyeron totalmente al hombre, sino que le proporcionaron mejores condiciones de producción, o fue sustituido por las máquinas en aquellas tareas que podían automatizarse y acelerarse por la repetición.

Debido al aumento de la producción, al bajo costo del producto y al aumento de su demanda, se requirió mayor personal preparado y calificado para hacer frente a la competencia, obligando al fabricante a capacitar a su personal, cada vez con mayor frecuencia.

Hoy en día, ante los retos enfrentados por México para mejorar su economía, se ha obligado a buscar nuevos mercados a través de los diferentes tratados de libre comercio.

mercados a los cuales se les pueden ofrecer productos y servicios de calidad. para lograrlo, es necesario que las empresas u organizaciones inviertan en capacitar a su personal, ya que al fin y al cabo, toda capacitación debe considerarse como una inversión y no como un gasto.

Para que el personal cubra sus expectativas a favor de los objetivos de la empresa es necesario prepararlo, partiendo de una buena inducción al cargo y continuando con una permanente capacitación que ayude a incrementar sus conocimientos y a desarrollar sus habilidades, de esta manera se logrará una mejor y más rápida integración al equipo de trabajo y como consecuencia, lograr los objetivos de la empresa

1.3 Objetivos de la Capacitación.

Se pueden definir los objetivos de la capacitación de la siguiente manera:

1.3.1 Capacitar a todo el personal de la empresa u organización, en forma individual o colectiva, elevando su nivel de conocimientos y desarrollando sus habilidades en busca de la calidad y la mejora continua, logrando la superación socioeconómica del trabajador

1.3.2 Mejorar en forma permanente y continua las actitudes del personal en todos los niveles de la empresa u organización con el fin de que desempeñen mejor su trabajo

De esta forma, cualquier esfuerzo de capacitación influirá hasta eliminar la falta de conocimientos, habilidades y actitudes negativas del personal, haciéndolo más responsable, de tal suerte que puedan disminuir las inasistencias y retardos, desperdicios de materiales, errores en la producción, accidentes de trabajo, conflictos interpersonales, etc.

Si el modelo de capacitación del factor humano implantado por la empresa, no lograra mejorar el desempeño del trabajador significaría que:

- Los modelos de capacitación no corresponden a las necesidades de la organización, o bien.
- Los objetivos del modelo de capacitación no van acorde a las necesidades de la organización, etc.

Al aplicar un modelo de capacitación, la empresa u organización, deberá comprometerse a enviar a los cursos a aquellas personas que verdaderamente lo necesiten, ya que sería infructuoso enviar a aquellas que no lo necesitaran.

No todos los problemas que se presentan en una organización deben ser resueltos a través de la capacitación, ya que pueden tener fallas de otra naturaleza, por ejemplo; remuneraciones injustas, mala comunicación, inadecuada organización, mala planeación, un mal sistema de compras, falta de incentivos, etc.

1.4 Tipos de Capacitación.

Es importante que el trabajador, una vez contratado y después de la inducción al cargo, si es necesario, se capacite para aumentar sus conocimientos o desarrollar sus habilidades, con el objeto de lograr una mejor y más rápida adaptación al equipo de trabajo.

Debe considerarse que cuando el trabajador cambia de empresa lleva consigo vicios que pueden ser malos y para poder eliminarlos es mejor invertir en él algunas horas, que las pérdidas que pudieran presentarse, mientras se adapta al cambio.

La capacitación para el mejoramiento - Está dirigida a mejorar las habilidades básicas del trabajador, para ayudar a incrementar su creatividad, para desempeñar mejor su cargo o para ajustarse a los nuevos procedimientos.

La capacitación en el cargo. - Prepara al trabajador para satisfacer nuevas necesidades en un nuevo trabajo dentro de la organización, de tal manera que asimile los cambios en los procesos y se especialice en sus conocimientos.

La capacitación para hacer carrera. - Al paso del tiempo, las empresas u organizaciones evalúan el desempeño del trabajador, dándose cuenta de la inversión en dinero y tiempo que han hecho y no lo desean perder, por ello, las empresas se esfuerzan para conservar al trabajador, induciéndolo hacia un futuro mejor e incentivándolo para que continúe su capacitación, lo que le permitirá competir sanamente y así ocupar otros cargos.

1.5 Etapas de la Capacitación

La capacitación engloba las siguientes etapas

1.5.1 Detección de Necesidades de capacitación.- El Dr. Idalberto Chiavenato en su obra "Administración de Recursos Humanos" sugiere que en toda organización o empresa, se parta de un diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse, identificándose en ésta tres tipos de análisis

- Análisis de la organización (sistema organizacional).
 - Análisis del factor humano (sistema de capacitación).
 - Análisis de las operaciones y tareas (sistema de adquisición de habilidades)
- Análisis de la Organización.- Se pretende verificar en forma general, la situación que guarda la empresa u organización con su entorno, el cumplimiento de objetivos; alcances de la misión; crecimiento; su clima organizacional; ambiente socioeconómico y tecnológico, entre otros íntimamente relacionados con los costos en materiales, en distribución y en el trabajo requerido para la producción de bienes y servicios. etc

En base al análisis de la organización y a su comportamiento, se desprende la importancia de la capacitación y sus objetivos, fijados con claridad y coherencia ya que deberán estar relacionados con las necesidades de la organización.

A medida que las organizaciones crecen, sus necesidades cambian, y consecuentemente la capacitación deberá responder a las nuevas necesidades

- El análisis del factor humano - Trata de verificar si el factor humano es suficiente cuantitativa y cualitativamente para las actividades presentes y futuras de la empresa u organización

Las organizaciones suponen que el factor humano posee las habilidades, conocimientos y actitudes deseadas, por lo que es importante determinar si el factor humano es capaz de desarrollarse mediante la capacitación, o si es necesaria la adquisición de nuevo personal

Se recomienda que el análisis del factor humano dentro de la organización se haga mediante un examen por cada puesto, incluyendo los siguientes datos

- Número de empleados y categoría de que se trate. (inventario de personal)
- Número de empleados necesarios en cada categoría
- Edad de cada empleado
- Nivel de habilidad individual
- Nivel de conocimiento individual
- Actitud de cada empleado en función a su trabajo y a la empresa.
- Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad
- Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas
- Posibles sustituciones para ese puesto dentro de la organización.
- Tiempo de capacitación requeridos para posibles sustituciones.
- Tipo de capacitación requerido para un principiante
- Falta de asistencia
- Movimientos de personal en el tiempo dado etc

- Análisis de las operaciones y tareas - El análisis se hace a nivel del cargo teniendo en cuenta los requisitos exigidos por éste a su ocupante

El análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos y las características del personal para el desempeño eficaz de los cargos

El análisis de operaciones consiste en estudios definidos para determinar que tipo de comportamiento deben tener los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos. Consta de los siguientes datos relacionados con una o varias tareas

- Patrones de desempeño para el cargo
- Identificación de tareas que componen el cargo
- Cómo deberá desempeñarse cada tarea para cumplir con los patrones de desempeño.
- Habilidades, conocimientos y actitudes básicas para el desempeño de cada tarea

El análisis de las operaciones es un proceso de descomposición del cargo el cual permite la verificación de habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades para que el individuo desempeñe eficientemente sus funciones

En resumen se puede decir que se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo mejor. Con el fin de capacitar al personal, debe considerarse el trabajo que va a desempeñar, para ello se debe establecer, cuál es el

puesto: qué hace en él; cuáles son sus actividades diarias, periódicas o eventuales que realiza; qué habilidades físicas y mentales se requieren para su ejecución.

Este método es usado en líneas de producción en donde el trabajo está fraccionado cuando las normas de producción exijan una calidad alta o cuando la ejecución de un trabajo implique riesgos y se ponga en peligro al personal.

Este análisis debe concentrarse en las acciones que se ejecutan para cumplir el trabajo y no debe hacerse pensando en las personas que ejecutar el trabajo. Es preciso realizar varios estudios con personal de puestos iguales que trabajen en una situación normal a fin de que sirva de parámetro y pueda ser fácilmente medido.

Una vez hecho el diagnóstico de la capacitación se continuará con la elección de los métodos para obtener información en el análisis de necesidades. Dicha información deberá ser recogida y agrupada en forma sistemática.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Le corresponde al administrador de línea la responsabilidad de verificar los problemas de la organización y si deben o no ser canalizados a través de la capacitación.

Los principales métodos para obtener información en el análisis de necesidades son:

- Evaluación del desempeño Mediante este método se puede descubrir si el personal trabaja por debajo del promedio satisfactorio y si hay en algunas áreas de la empresa la necesidad inmediata de llevar a cabo la capacitación.
- Observación Por medio de este método se ayuda a verificar el trabajo ineficiente. Bien puede ser por no contar con herramientas y maquinaria en buen estado o por tardanza en la entrega del producto terminado, cargas de trabajo, desperdicios de materia prima, problemas disciplinarios, altos índices de ausentismo.
- Cuestionarios Haciendo uso de este método se logrará conocer con mayor claridad y precisión toda clase de problemas, lo que quizá pondrá de manifiesto la necesidad de llevar a cabo la capacitación.
- Entrevistas Es importante considerar el trato directo con supervisores, jefes de departamento y gerentes con el fin de solucionar problemas a través de la capacitación.
- Reuniones interdepartamentales A través de este método se puede llegar a concretar la necesidad de capacitación. Surgen discusiones sobre objetivos y políticas de la empresa, sobre objetivos específicos, planes de desarrollo, crecimiento, etc.
- Exámenes Son las pruebas de conocimiento que se aplican a los trabajadores para determinada función o tarea.

- o **Modificación del trabajo** Ya se dijo que a todo cambio le corresponde un nuevo conocimiento de lo que se va a hacer ya sea en forma parcial, total o en nuevos métodos y procesos de trabajo
- o **Entrevista de salida** Cuando el personal se retira es necesario conocer su opinión acerca de la organización, conocer sus deficiencias susceptibles de corrección

El Dr. Idalberto Chiavenato ("Administración de recursos humanos") nos dice que: "Además de estos métodos existen indicadores de necesidades de capacitación vistos a futuro o por necesidades no atendidas en su momento, problema que sirven como diagnóstico de la capacitación y que a continuación se mencionan

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
- Reducción del número de empleados
- Cambio de métodos y procesos de trabajo
- Sustituciones o movimiento de personal
- Faltas, licencias y vacaciones del personal
- Expansión de los servicios
- Cambio de los programas de trabajo o de producción
- Modernización de maquinaria y equipo
- Producción y comercialización de nuevos productos y servicios
- Calidad inadecuada de la producción
- Baja productividad
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- Comunicaciones defectuosas

- Muy prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el cargo
- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipo
- Exceso de errores y de desperdicios
- Elevado número de empleados
- Poca versatilidad de los empleados
- Mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.
- Relaciones deficientes entre el personal
- Número excesivo de quejas
- Poco o ningún interés por el trabajo
- Falta de cooperación
- Faltas y sustituciones en demasía
- Dificultades en la obtención de buenos elementos
- Tendencia a atribuir faltas a los demás
- Errores en la ejecución de órdenes, etc "

1.5.2 Modelo para la capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de la capacitación, es decir, de sus necesidades, se procede a su programación, fundamentada sobre los siguientes aspectos que deberán ser analizados durante la determinación:

¿Cuál es la necesidad?

¿Dónde fue señalada por primera vez?

¿Ocurre en otra área?

¿Cuál es su cause?

- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla?
- ¿Se necesita alguna indicación para resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad?
- ¿La necesidad es permanente, o temporal?
- ¿A cuántas personas alcanzará?
- ¿Tiempo disponible para la capacitación?
- ¿Costo probable de la capacitación?
- ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

Para el diseño del modelo de la capacitación se debe considerar:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

1.5.3 Planeación de la capacitación

El modelo de capacitación prevé una planeación efectiva que debe incluir entre otros aspectos, los siguientes

- Enfoque real del modelo de capacitación
- Definición clara del objetivo de capacitación

- División del trabajo de la capacitación (módulos o paquetes)
- Determinación del contenido de la capacitación, referente a la cantidad y calidad de la información
- Elección de los métodos de capacitación
- Definición de los recursos necesarios para la capacitación (capacitador, recursos audiovisuales, máquinas, equipos, herramientas, materiales, manuales, etc)
- Definición del número de personas disponibles para la capacitación, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos, actitudes etc.
- Características de comportamiento
- Lugar dónde recibirá la capacitación, ya sea dentro o fuera de la empresa
- Fecha y hora de inicio de la capacitación
- Cálculo del costo del modelo de capacitación
- Control y evaluación de los resultados

Técnicas de la capacitación

Aquí se eligen las técnicas que van a utilizarse en el modelo de capacitación, las cuales sirven para optimizar el aprendizaje, con el esfuerzo, tiempo y dinero, clasificándose en cuanto

- 1) Al uso
- 2) Al tiempo
- 3) Al lugar de aplicación

1) Las técnicas de capacitación en cuanto al uso se clasifican en

a) En relación al contenido - Se refiere a las técnicas diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información, tales como lecturas, audiovisuales, etc

b) En relación al proceso - Se encuentran las técnicas de capacitación en sensibilidad y la de grupos, están diseñadas para el cambio de actitudes, para desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás y desarrollar habilidades interpersonales con el fin de provocar cambios de comportamiento como es el caso del liderazgo o para la conducción de grupo

c) Y de uso mixto No sólo se transmite información, sino que se intenta cambiar actitudes y comportamiento. se utilizan para alcanzar objetivos establecidos en técnicas relacionadas al proceso. Entre otras técnicas se mencionan los métodos de conferencias, estudios de casos, juegos, etc., entre las técnicas de capacitación en el cargo se pueden citar: La capacitación de iniciación al nuevo cargo, ya sea por nuevo ingreso o por rotación del cargo, etc

2) Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo. Se clasifican en

a) Técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo. Esta técnica se refiere a la inducción del personal al cargo, llevada a cabo por el jefe inmediato o por una persona encargada para tal fin a través de un programa de inducción. Debiendo contener la siguiente información

- Antecedentes de la empresa, planes de desarrollo y organización
- Conocimiento del producto o servicio
- Reglamento interior de trabajo
- Términos del contrato de trabajo
- Actividades sociales
- Nociones sobre protección y seguridad en el trabajo.
- Cargo a ocupar y oportunidades de desarrollo
- Presentación del jefe inmediato
- Relación del cargo con otras áreas de trabajo.
- Descripción del cargo.

Cabe mencionar que, una vez establecido el trabajador pasará a formar parte de un programa de capacitación si fuese necesario, con el fin de que se ajuste a la empresa y a su cargo lo más rápido posible

- b) Técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo. Para que la capacitación se vuelva realmente eficiente, el personal formará parte de un programa general conducido por la propia empresa y podría llevarse a efecto en cuanto a.

- Capacitación en el lugar de trabajo.
- Capacitación fuera del lugar de trabajo

Con esto, tenemos como resultado las técnicas de capacitación en relación al lugar de aplicación que a continuación se mencionan

3) Las técnicas de capacitación en relación al lugar de aplicación, se dividen en

a) Capacitación en el lugar de trabajo, es la manera más común de capacitar al personal de producción ya que aprende mientras trabaja, ésta técnica es usada en empresas pequeñas y medianas por su bajo costo ya que no se requiere de acondicionar un lugar ni de equipos especiales, puede proporcionarse a empleados o supervisores de reciente ingreso, por la rotación de personal o para el enriquecimiento de conocimientos, con personal especializado en capacitación de la misma organización

b) Capacitación fuera del lugar de trabajo. Este tipo de programas, no siempre están relacionados con el trabajo, su ventaja radica en que el personal le presta todo el tiempo a la capacitación, las principales técnicas son:

- o Aulas de exposición
- o Películas, diapositivas, videocintas
- o Estudios de casos
- o Debates y discusión en grupo
- o Juegos, etc.

1.5.4 Concepto de programa de capacitación

Para definir lo que es un programa de capacitación, se iniciará primero por lo que es un programa.

Programa: es la parte de un plan de capacitación que contiene en términos de tiempo, recursos y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación que se efectuarán en relación con los empleados de un mismo puesto.

Programa de capacitación: es el conjunto de tácticas a seguir para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurado por áreas específicas o por puesto.

1.5.5 Ejecución de la capacitación

Para que la ejecución de la capacitación pueda darse, debe existir, por un lado el capacitador que bien puede ser interno o externo y por el otro, el personal que va a recibir los conocimientos y que aplicará en su trabajo

La ejecución de la capacitación dependerá de los siguientes factores:

- Adecuación del modelo de capacitación a las necesidades de la organización. La decisión de establecer un modelo de capacitación dependerá de la necesidad de preparar o mejorar los conocimientos y habilidades del trabajador.
- Material de capacitación. Este material debe ser planeado y cuidadosamente seleccionado, debe ser objetivo, lo que facilitará su comprensión, por ejemplo; la utilización de audiovisuales, lo que permitirá mayor rendimiento de la capacitación.
- Cooperación de la empresa u organización. La capacitación está destinada a todas las áreas y niveles de la empresa con la cooperación del personal y apoyo de la dirección los cuáles deben demostrar esfuerzo y entusiasmo, independientemente del costo que vaya a tener traducida a una inversión recuperable a corto y mediano

plazos. Los integrantes deben participar en la elaboración del modelo de capacitación ya que "la mejor capacitación que un supervisor puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y la mejor capacitación que un empleado puede tener es contar con una supervisión efectiva"

-Preparación de los capacitadores. Para que un modelo de capacitación tenga el éxito esperado, el capacitador deberá poner todo su interés, esfuerzo, y entusiasmo, ya que es el responsable de la formación del individuo

El capacitador podrá ser seleccionado de cualquier nivel o área de la organización

Deberá reunir cualidades como:

- . Facilidad para relacionarse con el personal
- Gusto en la realización de su trabajo
- Saber escuchar
- Uso del razonamiento lógico
- Haberse preparado didácticamente
- Saber planear sus actividades, para facilitar su exposición.
- Conocer el tema de la capacitación

El personal a capacitar será previamente seleccionado por la organización y será aquél que verdaderamente lo necesite, no aquél que estorbe o que no tenga nada que hacer en ese momento

1.5.6 Evaluación de los resultados. Para obtener los resultados de la evaluación, se deben considerar dos aspectos

- Hasta que punto la capacitación cumplió con las expectativas en la medición del comportamiento del individuo.
- Confirmar si los resultados de la capacitación ayudaron a cumplir las metas de la organización.

A su vez se podrá determinar si las técnicas de capacitación empleadas fueron efectivas o si hay necesidad de complementarlas con otras. Así mismo se podrán comparar con técnicas usadas en el desarrollo del personal como las usadas en las técnicas de selección y/o de operación y producción.

- Evaluación a nivel ejecutivo.

La capacitación aplicada a los niveles superiores da como resultado:

- Aumento de la eficacia
- Mejoramiento de la imagen de la organización
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejorar las relaciones entre empresa y personal
- Facilidad en los cambios y en la innovación, etc.

- Evaluación a nivel del factor humano. A este nivel la capacitación puede proporcionar

- Reducción de la rotación de personal
 - Reducción del ausentismo
 - Aumento de la eficiencia individual del personal.
 - Aumento de las habilidades de las personas.
 - Elevación del conocimiento de las personas.
 - Cambio de actitudes y de comportamientos etc
- Evaluación a nivel de las tareas y operaciones:
- Los resultados a este nivel pueden proporcionar:

- Aumento en la productividad
- -Mejoramiento en la calidad de productos o servicios
- Reducción en el ciclo de producción

1.5.7 Costo-beneficio de la capacitación

El cálculo del costo-beneficio, es un proceso que no es fácil obtener

Por lo que corresponde al costo de la capacitación del personal de la organización, se debe partir de quién va a capacitar ya sea un agente interno o externo a la organización, considerando en el caso del agente interno, los costos por sueldos y prestaciones que percibe en forma habitual (salario diario), multiplicado por los días que le llevará preparar el programa de capacitación desde su planeación, organización, evaluación y control dividiéndolo en el número de participantes para sacar el costo individual más los

costos indirectos que intervengan para su elaboración, considerando que no siempre son exactos y válidos

Es importante mencionar que esta forma la llevan a cabo empresas pequeñas y medianas, porque les resulta más barato invertir de ésta forma que con un agente externo.

En relación al beneficio, es difícil cuando se pretende obtener en forma directa, sobre todo cuando la capacitación va dirigida hacia la obtención de la calidad de vida del trabajador, traducido en utilidades o mejoras en la producción

A continuación se mencionan diferentes conceptos relacionados entre sí:

1.6 Conceptos de Capacitación, Adiestramiento, Instrucción y Entrenamiento.

Capacitación (del adjetivo capaz y éste, a su vez, del verbo latino cāpere igual a dar cabida). Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Adiestramiento (del adjetivo diestro y a su vez de la palabra latina dexter igual a derecho) Es el conjunto de actividades a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las

características del puesto de trabajo, con el fin de que los desempeñen en forma más efectiva

instrucción: (*instruere, instructio*). Significa amontonar, apilar materiales, aplicada al campo de la educación, subraya demasiado la creatividad del agente externo, instructor o maestro, es más interesante saber quién aprende, que quién instruye. Este término ya es parte del uso común en cualquier campo donde pueda ser aplicado

Entrenamiento: del francés *entrainer*, ejercicio, preparación para un esfuerzo físico o mental para desempeñar un trabajo. (Mauro Rodríguez Estrada Administración de la capacitación)

1.7 El futuro de la capacitación en México

México se enfrenta ante un gran reto y con el país, el administrador juega un papel importante en el campo de la capacitación.

Una mejor y constante capacitación para los empleados de una organización, da como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos, ayuda con ello a desarrollar tecnología propia, a bajar costos de producción, a mejorar la calidad del producto o servicio, a no cometer errores, a disminuir accidentes de trabajo, a cumplir mejor las funciones, a elevar sus conocimientos y habilidades, a mejorar su calidad de vida, entre muchos otros.

Al inicio de un nuevo milenio, México se enfrenta a mayores retos tecnológicos con países altamente competitivos como es el caso de Japón, Estados Unidos de Norte América, Alemania, China, entre otros, países que han destinado grandes inversiones en capacitación, como es el caso de Japón que de ser un país fabricante de baja calidad, pasó a ser en muy poco tiempo un fabricante en potencia mejorando la calidad de sus productos a precios competitivos, lo que le ha permitido el crecimiento de su economía y el desarrollo de su pueblo

México, no puede quedarse a la zaga de la capacitación ni del desarrollo económico mundial, por el contrario, debe influir decisivamente en las organizaciones para que preparen mejor a su personal, alentándolas a invertir en capacitación para lograr una mejor integración del individuo a la sociedad, para que la empresa deje de ser vista solamente como un organismo de producción y pase a convertirse en una comunidad de trabajo

La capacitación que beneficie a la producción, sin provecho para el personal, además de contraria a la ética estará condenada al fracaso.

CAPITULO 2 MARCO LEGAL PARA LA CAPACITACIÓN

Siendo de gran importancia la capacitación, el Gobierno Mexicano ha legislado al respecto, convirtiendo la capacitación para el trabajo en un derecho obrero

A continuación se menciona el marco legal de referencia

2.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Artículo 123 constitucional, apartado A

- o Fracción XIII establece que:

“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”

2.2 LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Artículo 40 A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde

el despacho de:

Fracción VI. "Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública"

2.3 LEY FEDERAL DEL TRABAJO

La que en lo sucesivo se denominará la Ley, define lo siguiente:

"...es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores". (Art. 3)

"El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate". (Art. 7)

"La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en la ley". (Art. 25 Fracción VIII)

"Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este título.(Art. 132 Fracción XV Y XXVIII)"

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

“ Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior le corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas” (Art. 153-B)

“ 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” (Art. 153-C)

“Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada” (Art 153-D)

“La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la campaña de trabajo”. (Art. 153-E).

“La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad: así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- ii Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- lii Prevenir riesgos del trabajo
- IV incrementar la productividad, y,
- V En general, mejorar las aptitudes del trabajador.” (Art. 153-F).

“Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos” (Art. 153-G)

“Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a

- i Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

- ii Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos, y,
- iii Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos". (Art. 153-H).

"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuáles vigilarán la instrumentación y la operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme al las necesidades de los trabajadores y de las empresas" (Art 153-I)

"Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas y capacitación y de adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores" (Art.153-J)

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patronos, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuáles tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

- I Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso de las ramas o actividades correspondientes.
- III Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate, y,
- VI Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto" (Art - 153-K)

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento" (Art 153-L)

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en éste capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cuál el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso la cláusula de admisión” (Art 153-M)

“Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral” (Art. 153- N)

“ Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento . (Art 153-O)

“El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos

- II Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento, y,
- III No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3° constitucional

El registro concedido en los términos de éste artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de ésta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga". (Art 153-P)

"Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

Señalar el procedimiento de selección, a través del cuál se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría,

Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas' (Art 153-Q)

"Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes, en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados' (Art.153-R)

"Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N, y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV. Del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata" (Art.153-S)

COMENTARIO En virtud de que la fracción IV Del artículo 878, citado en este numeral no se refiere a sanción alguna, la que corresponde al incumplimiento en la presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento, por no estar específicamente previsto, debe ser sancionado como lo marca en la forma genérica del artículo 1002, con multa por el equivalente de tres a trescientos quince veces el salario mínimo general vigente en el lugar en el que se cometió la infracción.

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de éste capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades de trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539".(Art. 153-T)

"Cuando implantando un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En éste último caso se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales". (Art. 153-U)

“La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación o Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto” (Art. 153-V)

“Los certificados, diplomas, títulos, o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV. Cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él”. (Art. 153-W).

“ Los trabajadores y patronos tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en éste capítulo” (Art. 153-X).

CAPITULO 3 IMPORTANCIA DE CONTAR CON EQUIPOS DE TRABAJO

Con el paso del tiempo: la tecnología a evolucionado, los individuos y las organizaciones han tomado cada día mayor importancia, sobre todo en forma colectiva, teniendo la necesidad de agruparse para formar equipos de trabajo bajo un mismo objetivo, tomar la mejor decisión en el menor tiempo posible

Para que un equipo de trabajo funcione en forma efectiva sus integrantes deberán buscar la permanencia, lo que no sucede en los grupos en donde éstos se disuelven con mucha facilidad.

Hay muchas razones que obliga a las organizaciones a trabajar en equipos, se mencionan solo algunas

- o Los equipos aumentan su productividad
- o Los equipos mejoran su comunicación.
- o Los equipos realizan trabajos que los grupos no pueden hacer.
- o Los equipos aprovechan mejor los recursos
- o Los equipos son más creativos y eficientes para resolver problemas.
- o Los equipos generan decisiones de alta calidad.
- o Los equipos generan mejoras en los procesos, etc

En el momento que las organizaciones, se preocupen por la formación de equipos de trabajo para eliminar desperdicios, demoras en producción, modernización del trabajo y generar una visión que satisfaga las necesidades de todos, las cosas empezaran a marchar mejor.

3.1 Concepto de Equipos de Trabajo.

Para llegar a un concepto de equipos de trabajo, es necesario partir de la base, y se puede decir que:

“Equipo: Viene de equipar: Equipar viene de esquipar y esquipar del antiguo germánico *skipian* = navegar (palabra a fin al inglés ship y el alemán shiff)”

“ Equipo, pues, lleva en si la idea de la tripulación, es decir el grupo laboral funcional y bien organizado ” (Mauro Rodríguez Estrada, Integración de Equipos).

De esta manera se puede concluir que Equipo de trabajo, es el conjunto de personas, integradas a una organización, con el fin de reunirse para analizar y solucionar diversos problemas con un objetivo común.

3.2 Tipos de Equipos de Trabajo.

Existen dos tipos de equipos de trabajo:

1. Multifuncionales y

II Permanentes

I " Los equipos multifuncionales: Están conformados por personas de varios departamentos que resuelven problemas mutuos. Cada persona reporta a su departamento funcional, pero también reporta al equipo, uno de los miembros es el líder del equipo. Estos equipos suelen crear una atmósfera de trabajo en equipo y representan un enfoque multidisciplinario en los departamentos a los cuales pertenecen "

II " Los equipos permanentes: Se constituyen como si fuesen departamentos formales en la organización. Sus miembros trabajan juntos para resolver problemas de interés común y reportan al mismo jefe " Dr. Idalberto Chiaveneto, "(Introducción a la Teoría General de la Administración")

3.3 Beneficios en los Equipos de Trabajo

El trabajo en equipo puede brindar beneficios a la organización. A través del trabajo en equipo, la colaboración sustituye a la competencia. Cuando esto ocurre, se tienen los siguientes beneficios:

1. Menos Problemas en la realización de sus actividades
2. Poca rotación de personal
3. Mejor calidad durante el proceso

4. Menos conflictos entre empleados.
5. Mejor comunicación entre la organización
6. Menos trabajo repetido y menos desperdicios de tiempo.
7. Mejor actitud del personal.
8. Mayor satisfacción del cliente.

Es un gusto observar a los equipos de trabajo cuando los miembros están comprometidos con el éxito de la empresa ya que comparten valores y responsabilidades comunes.

3.4 Conformación de equipos de trabajo

Los integrantes de un equipo de trabajo de reciente formación suelen comenzar como individuos que se deben transformar en verdaderos integrantes del equipo. Para que esto suceda deben pasar al menos cuatro etapas. Según Newstrom y Davis son las siguientes.

- Formación
- Reacomodo
- Establecimiento de normas
- Desempeño

"Formación" Esta es la etapa de examen mutuo, a medida que el equipo se forma, sus miembros no saben cuál es su posición ni de cómo encajan en el equipo, reunirse como

un equipo es algo nuevo y desconocido no importa cuanto tiempo los miembros hayan trabajado juntos como individuos”

“Reacomodo. Esta es la etapa en la cual los miembros del equipo comienzan a afirmarse, a competir para ubicarse y a tratar de establecerse dentro de una jerarquía no explícita. El debate con respecto a la dirección que el equipo debe seguir puede ser intenso”

“Establecimiento de normas. Esta es la etapa en la cual las normas del grupo comienzan a reemplazar el comportamiento individual. Cada uno de los miembros comienzan a cooperar, los intereses en competencia comienzan a equilibrarse y el grupo comienza a integrarse como equipo. Se empieza a crear confianza entre los miembros”.

“Desempeño. Esta es la etapa en la cual el grupo se convierte por fin en un equipo. Los individuos trabajan juntos apoyándose mutuamente y evalúan su desempeño con base en las contribuciones individuales al logro de los objetivos del equipo” David L. Goetsch (“ Administración de la seguridad total ”).

3.5 Concepto de Asertividad

Asertividad es una palabra de uso novedoso y que en efecto, designa un enfoque muy moderno, dinámico y de gran valor

El concepto de asertividad floreció como consecuencia de varios cambios culturales en los años 60's y 70's en este siglo.

" Asertividad proviene del latín *asserere, assertum*, que significa afirmar " Así pues, asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en si mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente" Dr. Mauro Rodríguez Estrada, (Asertividad para Negociar)

3.5.1 Importancia de la Asertividad.

Al paso del tiempo los individuos se han preocupado cada vez más por las relaciones interpersonales, con el propósito de ayudar a mejorar los valores que le dan la personalidad al individuo

La creciente perspectiva humanista de los últimos años, también fue impulso importante del interés en la asertividad y en las técnicas de capacitación para promoverla .

En el mundo cada vez más competitivo, la asertividad surge como una respuesta de que las personas y las instituciones tengan una mayor eficiencia.

La asertividad nos invita a ser cada vez mejor y a ser más responsables de nuestros actos, a defender nuestros derechos, a cambiar de parecer y equivocarnos si fuera necesario y decidir por nosotros mismos. Tenemos derecho a satisfacer nuestras

necesidades, a lograr nuestros objetivos y a procurarnos un bienestar sin lesionar derechos ajenos.

- Beneficios de la capacitación asertiva.

Algunas personas pueden hablar con facilidad de lo que piensan, pero no de lo que sienten. Se les dificulta manifestar su emotividad.

La capacitación asertiva, pretende a través de conductas específicas, unir el pensamiento, la acción y el sentimiento de modo que se conviertan en una unidad vital.

Tanto la experiencia como la expresión de los sentimientos no es suficiente por sí misma para el bienestar del individuo.

" La asertividad establece que también una persona debe ser capaz de comunicar a otras lo que siente, en el mismo momento y en forma directa honesta y apropiada " (Dr Mauro Rodríguez Estrada Asertividad para negociar)

La expresión y la comunicación de sentimientos, comprende a todas las personas e implica:

Tono y expresión de la voz, ademanes, mirada y expresión facial.

La capacitación asertiva llama a estas conductas hablar del sentimiento y pretende enseñar en torno a ellas

- Cómo la capacitación asertiva cambia la conducta.

A diferencia de quienes no pueden expresar lo que sienten, algunas personas sufren deficiencias en la expresión de sus sentimientos ya que los manifiestan en forma subjetiva y no los manifiestan lo suficiente.

Es frecuente que el individuo se sienta poco natural al poner más sentimiento a su voz, al ser más vivo cuando se habla, usar más gestos y decir las cosas directamente. Estos elementos que propician el cambio de conducta y quienes las practican acaban por hallar su estilo propio y espontáneo, experimentando nuevas emociones y cambios en sus actitudes

Por otra parte existen personas inseguras de lo que sienten, sus conflictos se deben a la falta de contacto con sus sentimientos y a su deficiente capacidad expresiva que para poder disminuirla, la capacitación asertiva busca enriquecer el contenido de la comunicación.

Al centrarnos en el contenido:

- Nos volvemos más conscientes de nuestra decisión de expresar los sentimientos.
- Tomamos conciencia del sentimiento que tratamos de expresar y nos capacitamos para ser más sensibles con respecto a nuestra persona.
- Conseguimos en la medida de lo posible, que la otra persona llegue a conocer realmente los sentimientos que hemos expresado

Con esto se logra un gran avance en lo relativo a la intimidad. Y una vez que se logra estar más capacitado para expresar lo que se siente, se desarrollan en forma espontánea, aspectos y vías para manifestar el sentimiento, como puede ser: la voz, la postura, los gestos, etc.

- Principios de la asertividad

-Manifieste tanto de usted mismo como sea posible a las circunstancias y a los individuos

- Empéñese en expresar todos sus sentimientos, bien de enojo o de ternura.

-Examine su conducta en relación a las áreas en las que le gustaría ser más asertivo.

-No confunda agresión con asertividad, la agresividad es una acción contra otros, asertividad es enfrentarse a los problemas por sí mismo.

- Tenga en cuenta que puede no ser asertivo en una área y sí asertivo en otra
- Actúe de manera que aumente su autoestima y su propio respeto
- No confunda conducta manipulada con asertividad
- Actúe y realice, si cambian sus acciones posiblemente cambiarán sus sentimientos
- La asertividad es un proceso, no un estado permanente.
- Existe un modo de expresar sus mensajes, ejercite en ellos y piense antes de hablar.

3.6 Concepto de Comunicación

“ Es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. “ (Dr. Fernando Arias Galicia Administración de recursos humanos.)

Como se indicó anteriormente para lograr que el individuo obtenga las habilidades, actitudes y conocimientos debe darse a través de la capacitación y ésta sin duda alguna se realiza por medio de la comunicación

Gracias a la comunicación es posible transmitir los sentimientos, expresiones, etc., a otros individuos para que sean asimilados en cualquiera de sus formas, eficientando la administración de cualquier organización.

3.6.1 Importancia de la comunicación

En todo tipo de organización, es importante llevar a cabo la comunicación ya que de ella depende el buen funcionamiento del equipo de trabajo.

Sin una buena comunicación, las ideas se desvirtúan a tal grado que las personas se pueden separar de sus equipos de trabajo, provocando desorientación entre los demás integrantes.

Es importante mantener bien informado al personal de las acciones diarias del trabajo de recibir sus valiosas opiniones ya que de ellos también se aprende, logrando con esto una buena retroalimentación que servirá para tomar las medidas preventivas o correctivas que permitan cumplir con los objetivos de la organización.

3.7 Concepto de Liderazgo

Antes de entrar al tema de liderazgo, es importante hablar de su concepto y se puede decir que:

"Líder es una palabra sajona. En inglés se dice leader, viene del verbo to lead y significa guiar, dirigir." (Dr. Mauro Rodríguez Estrada, Liderazgo)

" Liderazgo, es la actividad para influir sobre los miembros de un equipo de trabajo para que se interesen y esfuercen por alcanzar los objetivos que se planteen " Mauro Rodríguez Estrada, ("Liderazgo".)

El líder es una acción sobre personas y por tal motivo, debe tener la capacidad de entender, por qué la gente actúa, por qué reacciona a tal o cuál evento, involucrándolo en la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos.

El líder debe tomarse como una función social y no como un rasgo de personalidad

Teorías relativas al factor humano

Después de las investigaciones llevadas a cabo por Frederick Taylor orientadas a las organizaciones, las cuales no tuvieron suficiente éxito, nació la "Escuela de las Relaciones Humanas", en donde Elton Mayo se refirió a los estudios sobre el personal, los cuales demostraron la importancia de los factores psicológicos y sociales y la necesidad de que los directivos se ocuparan de los problemas humanos, como pueden ser:

Actitudes, sentimientos y aspiraciones del personal dentro de la empresa. La función del dirigente es facilitar el trabajo a sus subalternos y crearles oportunidades de crecimiento y desarrollo personal

Posteriormente dieron inicio las teorías de las conductas de los directivos de Douglas Mc Gregor, mejor conocidas como teoría "X" y teoría "Y".

La teoría "X" se refiere a los trabajadores negativos, los cuales no les gusta trabajar, carecen de iniciativa propia, se contrata al personal para ejecutar una acción y no para que piense, el motivador principal es la retribución económica y hay que controlar y supervisar la conducta del personal.

La teoría "Y" se refiere a los trabajadores positivos, al trabajador sí le gusta trabajar y tomar responsabilidades, hay que darle libertad para realizar una acción, tiene iniciativa propia, planea y decide, su motivador es el trabajo

Y finalmente la teoría "Z", inventada posteriormente la cual se refiere a la administración japonesa, cuya característica es la búsqueda del acercamiento de la familia en forma integral.

Al paso del tiempo surgieron otras personalidades como Rensis Likert, Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, Robert Blake, Jane Mouton. Cada uno buscaba una mejor respuesta en relación al liderazgo, fue entonces hasta terminada la segunda guerra mundial (1945) Paul Hersey y Kenneth Blanchard, quienes se adentraron en este tema, concluyendo una nueva teoría que denominaron el " Liderazgo situacional "

A continuación se menciona la distinción tradicional en grupos autoritarios, anárquicos y democráticos.

En el grupo autoritario, el líder trata a los integrantes del equipo como menores de edad, ignorando talentos, desperdiciando oportunidades y esfuerzos

En el grupo anárquico, el líder es sólo de nombre, ha dejado el compromiso de guiar y coordinar al equipo, soltándolo y dejándolo a la deriva

En el grupo democrata, existe la participación de los miembros del equipo de trabajo, cuando han llegado a su desarrollo y madurez.

En teoría, el liderazgo democrático sería la forma ideal de dirigir al equipo de trabajo, aunque no siempre se trata con personas maduras.

En resumen se puede decir que, la mejor forma aplicable a todos los equipos de trabajo es el liderazgo situacional, basado en las teorías desarrolladas por Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Principios generales en los que se basa un buen liderazgo:

- Optimizar todos los recursos humanos o materiales
- Emplear procedimientos flexibles adaptados a la situación
- Estimular la creatividad de sus miembros
- Considerar a la autoridad, no como un poder sino como un servicio, no confundir poder con dominio.
- Fomentar entre sus miembros el espíritu de pertenencia y de grupo.
- Crear una atmósfera para que el equipo se integre y se anime a trabajar por el logro de los objetivos, en beneficio de todos

3.7.1 Importancia del liderazgo

Partiendo de que el liderazgo es una condición humana, se puede decir que tiene su aplicación a nivel mundial. En estos tiempos de modernización y de competencia, las empresas luchan por alcanzar la eficiencia de sus equipos de trabajo y para lograrlo el líder debe de ganarse la confianza de sus seguidores a través de su habilidad para dirigir. En estas condiciones promover el liderazgo es garantía de progreso para los seguidores y las organizaciones

Siendo el liderazgo una condición humana con una función social, el líder debe conocer y entender a sus seguidores, influyendo en ellos para que hagan lo que el líder desea que se haga y si lo que se pretende es hacer las cosas bien, resulta por demás importante su actuación.

Ser líder no es fácil, debe ser un motivador y un controlador de la situación que se presente, requiere autoridad y poder para transmitir su influencia al seguidor, requiere comportarse con responsabilidad, sobre todo cuando de su actuación depende el cumplimiento de los objetivos de la organización

Capítulo 4 MOTIVACIÓN

La motivación esta constituida por todos aquellos factores que originan la conducta, que bien pueden ser biológicos, psicológicos, sociales y culturales.

Generalmente no todas las personas reaccionan de la misma manera ante un estímulo y esto, está dado por el tipo de cultura adquirida.

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos y la sociedad va moldeando en parte la personalidad, a continuación se mencionan algunos conceptos de distintos autores, de acuerdo a sus obras.

4.1 Concepto de motivación.

Motivo Es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico. Dr. Idalberto Chiavenato (Administración de recursos humanos)

Motivación Son todas aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta del factor humano hacia un objetivo. Dr. Fernando Arias Galicia (Administración de recursos humanos.)

Después de haber analizado los conceptos anteriores, se puede decir que

Motivación es incitar al factor humano a que realice las acciones o tareas en forma específica.

4.2 Importancia de la motivación

Si partimos de la idea, como lo muestra el Dr. Mauro Rodríguez Estrada en su obra "Motivación al trabajo", que alrededor del 80% de los problemas que aquejan a las organizaciones se refieren al factor humano, podemos concluir que:

La motivación es una herramienta indispensable en cualquier tipo de organización, porque por medio de ella se estimula al personal a realizar el trabajo, propiciando su libertad de pensamiento y su autocontrol, desarrollando nuevas conductas de comportamiento.

Se puede decir que hay dos tipos de motivaciones, como lo indica dicho autor en su obra "Motivación al personal": Primarias y Secundarias

Las primarias se refieren a los impulsos biológicos como pueden ser, entre otros El hambre, la sed, la respiración, el descanso, etc

Las secundarias, son adquiridas a través de la experiencia y el aprendizaje

Una vez satisfechas las motivaciones primarias, las personas van en busca de aquellas que satisfagan sus objetivos particulares o de grupo, debiendo ser en su beneficio ya sea para sentirse seguro en su actividad laboral o bien para que sea ayudado en su desarrollo y progreso.

Existen mecanismos por los cuales la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse, como por ejemplo

- Se presenta un estímulo
- La persona responde ante un estímulo.
- Un miembro ajeno a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si es adecuado o no
- En caso positivo otorga una recompensa, si lo juzga negativo proporciona una sanción
- La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro ante estímulos semejantes, se repita la respuesta propiciada. Cada vez que esto suceda, ocurre un reforzamiento y por tanto aumenta las probabilidades de obtener la conducta deseada y como resultado el aprendizaje. A veces la ausencia de castigo puede tomarse como una recompensa
- El castigo es menos efectivo, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.

No tan sólo encontramos en la sociedad enseñanza en la forma de comportarnos, sino también, en las organizaciones donde prestamos nuestros servicios ya que somos motivados no sólo hacia la tarea, sino también hacia la colaboración, sobre todo cuando formamos parte de un equipo de trabajo.

En la actualidad, las organizaciones han sido concientes de la importancia que reviste que su personal, permanentemente esté motivado no sólo en forma individual, sino también en grupo ya que influirá en la calidad del trabajo y el trabajo puede ser motivador para todo el personal.

Respecto a la motivación individual dentro del grupo de trabajo el Dr. Rodríguez Estrada en su obra "Motivación al trabajo", nos dice que los principales motivadores por orden de importancia son:

- Amistad del grupo, ayuda mutua.
- Posibilidad de ser creativo
- Importancia social del trabajo
- Perfeccionamiento profesional
- Buen salario

Estos estudios nos demuestran que es más importante que el personal se sienta aceptado por el equipo de trabajo, que recibir un buen salario, sin embargo considero conveniente decir que este estudio no debe ser aplicado como "regla de juego" ya que

para que pueda darse, depende mucho de las circunstancias, momentos, formas de ser y sentir del personal.

Como se indicó en las teorías relativas al factor humano, fueron de gran importancia los estudios llevados a cabo por Elton Mayo en la Western Electric Company de Hawthorne en los años de 1927-1938, en los cuales señala que la amistad con los compañeros de trabajo, la necesidad de contar con la confianza de los jefes y de sentirse importante para la empresa, aumentaba el rendimiento de las personas, demostrando para ello, que la motivación para el trabajo va ligada a las relaciones humanas dentro de la organización.

De ahí en adelante se han ofrecido muchas teorías acerca de la motivación, aquí sólo nos ocuparemos de las más importantes, aplicables a todo tipo de organización

4.3 Teoría de Abraham H. Maslow

El doctor Abraham H. Maslow , aseguró que el hombre posee una jerarquía de necesidades básicas, a continuación se indican:

Fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y autorrealización.

- Fisiológicas. Son aquellas indispensables para la conservación de la vida. alimentación, respiración, dormir etc.

- De seguridad. El hombre requiere de sentir seguridad en el futuro, proveerse de satisfactores, para él y su familia, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de la sociedad.
- De pertenencia. Para sobrevivir el individuo necesita aliarse, requiere de vivir dentro de una comunidad, sentir que pertenece al grupo y que es aceptado.
- De estima. No sólo necesita sentirse apreciado y estimado, sino además destacar, contar con prestigio entre los integrantes de un grupo
- De autorrealización. El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse, expresar sus conocimientos, ideas, requiere trascender, desea dejar huella

Como se puede ver en esta jerarquía de necesidades, después de satisfacer las más elementales, el individuo busca otras que le satisfagan a él y su familia con el propósito de ocupar un lugar de respeto en su comunidad.

Mientras Abraham H. Maslow, sustenta su teoría de la motivación en las necesidades humanas "los deseos o necesidades son los medios para alcanzar un fin" ; Frederick Herzberg, basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, bajo el nombre de teoría de factores y que a continuación se podrán analizar:

4.4 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

- Factores higiénicos Son factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para motivar a su personal, como pueden ser, los salarios, las políticas de la organización, el tipo de supervisión recibida, el clima laboral de la organización, reglamentos internos, etc. Es decir, todos aquellos elementos de una organización, que influyen en el comportamiento del individuo
- Factores motivacionales Van relacionados con el contenido del puesto. Las actividades y deberes en relación al puesto, ocasionan una gran satisfacción y un aumento de la productividad.

Encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional que se reflejan en la ejecución de tareas y actividades que son de gran importancia para el trabajo.

Frederick Herzberg, nos dice que

Es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción, por el contrario, satisfacción e insatisfacción debe medirse en escalas diferentes, de ahí su denominación de teoría de la dualidad.

Del mismo modo, nos dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y el clima emocional adecuados no le provocan satisfacción.

Para lograr la satisfacción del personal, es recomendable buscar la manera de asegurar mayores responsabilidades a los trabajadores, así como de darles mayor oportunidad para el desarrollo de iniciativas propias, etc

Con el propósito de lograr mayor objetividad de éstas dos teorías, se muestra el siguiente cuadro comparativo de los modelos de motivación. Anexo 1.

4.5 Teoría de David Mc Clelland

Recoge las ideas de Weber sobre la ética protestante y el capitalismo y formula su teoría sobre motivación; para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores.

- De realización
- De afiliación
- De poder

De realización las personas motivadas desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo con la mira de alcanzarlas

Capítulo 5 CALIDAD

Para hablar de calidad, seguramente tendríamos que remontarnos hasta el inicio de la vida humana, en donde las armas de uso común tenían que guardar estilos y formas para ser usadas como defensa en la lucha por la subsistencia.

Al paso del tiempo se fundaron comunidades y con éstas el comercio, es decir, el productor y el cliente, sin pedir especificaciones del producto. Posteriormente al reunirse los tres factores de venta (fabricante, cliente y producto) en el mismo lugar, facilitó que el cliente pudiera determinar si el producto de referencia cumplía o no con sus necesidades.

A medida que el comercio se desarrolló, el productor dejó de tener relación directa con el cliente, naciendo el distribuidor y con éste las especificaciones técnicas y de uso del producto, garantía, cuidados, etc.

Hoy en día se trabaja para ofrecer un producto o servicio que cumpla con las necesidades del cliente mejorando cada día su calidad, sin olvidarnos que calidad no es sinónimo de lujo, tamaño, complejidad por sus componentes, etc.

Es decir, muchos productos de alta calidad son de diseño sencillo, sin muchas complicaciones, el tamaño tampoco define su calidad, no por más grande debe ser de mayor calidad.

En otros tiempos, cuando los niveles de calidad de un producto no eran los deseados, generalmente se culpaba al área de producción (actualmente existen organizaciones que todavía siguen pensando así) de no cumplir con su función. Actualmente la responsabilidad va más allá de una área en específico, involucrando a la propia Dirección General.

Sí desde la Dirección General se diseñan políticas, objetivos, estrategias y planes de calidad, el cliente al recibir su producto o servicio también será de calidad.

La calidad es una exigencia de los mercados, provoca que las empresas se preocupen por la calidad y se esfuercen por mejorarla, trabajando al máximo en forma conjunta, desde la Dirección General hasta los puestos de operación, de tal manera que sean capaces de ofrecer la calidad que el cliente requiere, lográndola cuando cada trabajador autocontrole su trabajo y para ello es necesario que conozca lo que está haciendo, lo que debe hacerse y tomar decisiones cuando se este haciendo mal.

5.1 Concepto de calidad.

Existen diferentes conceptos de calidad, dependiendo de su campo de aplicación. Por ejemplo tenemos que

“ Es el conjunto de cualidades de una persona o cosa.” (Diccionario Hisoanoamericano), O bien

“Es el conjunto de características de un producto, proceso o servicio para satisfacer las necesidades del usuario o cliente” (American society for quality control), y aportaciones como las que siguen:

Dr. Joseph M Juran, dice que. “calidad es el cumplimiento de requisitos y adecuación al uso”, con un enfoque que denomina “trilogía de la calidad”, planeación, control y mejoramiento de la calidad. Cumpliendo con una capacitación universal, donde se pueda integrar a todo el personal de la organización.

Philip B. Crosby, dice “la calidad es el cumplimiento de especificaciones”. Desarrolló el concepto denominado, “absolutos de la calidad”, cuyos principios son:

- 1° La calidad se define como el cumplimiento de especificaciones
- 2° El sistema de calidad es la prevención.
- 3° El estándar de realización es cero defectos.
- 4° La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

De la misma forma desarrolló catorce pasos para asegurar la calidad, a continuación se mencionan:

- 1 - Comprometer a la dirección general en base a la importancia de la calidad a otorgar todo su apoyo para mejorarla
- 2 - Formación de equipos de trabajo para el mejoramiento de la calidad
- 3 - Medición de la calidad abarcando toda la organización.
- 4.- Costo de la calidad, la falta de calidad puede representar hasta un 30% de su facturación

- 5 - Crear conciencia sobre la calidad, cambiando la actitud del personal
- 6.- Acción correctiva, se intenta remediar los errores o defectos generados en las áreas de trabajo
- 7.- Planificar el día de cero defectos, celebrando la eficacia y el costo.
- 8.- Capacitación del personal, bajo tres objetivos.
 - a) Interesar al personal sobre la filosofía de cero defectos.
 - b) Explicar la dinámica del día de cero defectos
 - c) Motivar al personal para la corrección de causas de error.
- 9 - El día de cero defectos se transmite al trabajador, no tolerar más defectos en forma permanente.
- 10.-Fijar metas, los supervisores se reúnen con su personal y fijan metas a lograr para prevenir defectos por un periodo de tiempo, donde las metas sean medibles, realistas y ambiciosas.
- 11.-Eliminar las causas de error, informando de cualquier defecto que no pueda corregirse, para ser corregido de inmediato.
- 12 -Reconocimiento, estableciendo un programa de incentivos.
- 13 -Consejo de calidad. Con personal de mayor experiencia se forman "consejos de asesoría de calidad", los cuales ayudarán a los equipos de mejora a mantener el dinamismo del trabajo.
- 14.-Repetir todo el proceso las veces que sea necesario, lo que garantiza la seriedad de generar la calidad.

Dr W. Eduard Deming, no da un concepto específico de calidad, más bien lo plantea como problema donde nos hace reflexionar y sugiere una guía para que la

administración de la empresa mejore la eficacia de sus operaciones, la satisfacción del personal y de sus clientes, a continuación se mencionan

- 1 - Mejora continua del producto y servicio, con el propósito de ser competitivo y permanecer en el mercado, desarrollar la creatividad, invertir en investigación y educación, mejorar constantemente el diseño de productos o servicios y programar recursos para el mantenimiento del equipo.
- 2.- Adoptar una nueva filosofía de trabajo.
- 3.- Eliminar hasta donde sea posible la función del supervisor.
- 4.- Suprimir los precios por la marca del producto.
- 5.- Análisis y solución permanente de problemas en los sistemas y mejorarlos.
- 6.- Capacitación profesional para cada puesto
- 7.- Modernizar los métodos de supervisión.
- 8.- Brindar al trabajador la libertad de opinión.
- 9 - Suprimir barreras de comunicación entre departamentos
- 10.- Evitar la colocación de carteles (slogans) alusivos al trabajador, cuando no estén acompañados de indicaciones acerca de cómo hacer el trabajo
- 11.- Eliminar las cuotas de producción
- 12.- Hacer que el personal se sienta orgulloso en el desempeño de su trabajo.
- 13 - Implantar programas de educación y capacitación
- 14 - Comprometer al personal de la empresa en la tarea de transformación e impulsar los trece puntos anteriores, con apoyo de la Dirección General.

Después de haber analizado estas tres teorías, considero de mayor importancia la filosofía del Dr. Deming ya que de las catorce guías, siete de ellas se refieren a.

factor humano y es éste el que a fin de cuentas se encarga de llevar a cabo los trabajos asignados, poniendo el mayor de sus esfuerzos para conseguir la mejor calidad posible, disminuyendo al máximo el índice de error que pudiera ocurrir, y el de abarcar con mayor profundidad otros aspectos que ayudan a mejorar la calidad de la organización

El Dr. Kaoru Ishikawa no establece un concepto concreto de calidad, pero sí del control total de calidad, no es partidario de la teoría como es el caso de los autores estadounidenses y sí prefiere los consejos prácticos.

Reconoce que haber utilizado herramientas estadísticas (propuestas por el Dr. Deming en el año de 1950) trajo serios problemas, lo que provocó invitar a Japón al Dr. J. M. Juran (en el año de 1954), a participar en sus conferencias, quién enfocó sus ideas a los niveles de dirección y gerencia!.

El Dr. Ishikawa resalta la importancia del papel que juegan los niveles intermedios de una empresa al hablar acerca de que debe hacerse y que no debe hacerse

Se muestran algunos de sus conceptos:

- o "Si hay falta de liderazgo en los niveles superiores no se insiste en el control de calidad total!"
- o 'El control de calidad no puede darse si no hay una clara política de lo que se persigue'

- o "Organización significa claridad de responsabilidades y autoridad" La autoridad se puede delegar, la responsabilidad se comparte de acuerdo al rango jerárquico
- o "El control de calidad no puede progresar sin la cooperación de los niveles de mandos medios".
- o "Dar el mayor esfuerzo para que la persona, no siempre tenga que estar en la empresa, pero que es indispensable para la empresa".
- o "Quién sea incapaz de manejar a sus subalternos no es tan bueno como se creé Quién sea capaz de manejar a sus superiores podría considerarse como persona competente". Dr. Kaoru Ishikawa. "Qué es el control total de calidad."

Después de analizar la escuela de estos grandes filósofos de la calidad se encuentran similitudes y diferencias y, sin pretender entrar en un análisis exhaustivo, sus similitudes pueden ser las siguientes

- 1.- El cliente es lo más importante.
- 2.- Hay que prevenir, no corregir.
- 3.- Reducir costos y desperdicios en general.
- 4.- Resultados a largo plazo
- 5.- Participación e involucramiento de todo el personal.
- 6.- Trabajo en equipo.
- 7.- Medir los resultados.
- 8 - Dar reconocimientos
- 9.- Compromiso y apoyo de la dirección general

10 -Llevar a cabo programas de capacitación y desarrollo intensos y efectivos

11 -Crear conciencia de la necesidad

12 - Tener un proceso y herramientas para el mejoramiento permanente

En resumen, se puede concluir que "calidad es el conjunto de características que definen un producto o servicio, con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes, al menor costo posible."

5.2 Diferentes tipos de calidad

Dentro de la calidad se encuentran tres diferentes tipos. a continuación se mencionan:

5.2.1 Calidad dirigida hacia el producto

La calidad del producto puede ser definida como:

El grado en el que un producto cumple con las especificaciones de producción, respondiendo a las necesidades de los clientes.

Para responder a las necesidades del mercado, las organizaciones deben asegurar constantemente la calidad del producto y medir la satisfacción del cliente a través de estudios de mercado o de encuestas

5.2.2 Calidad dirigida hacia el servicio

Puede ser definida como el grado en el que un servicio responde a las necesidades, deseos y expectativas del cliente

En ambos casos, la calidad acordada debe asegurarse a través de la prevención de errores, control de la calidad así como la motivación de su personal y dependiendo del caso, hasta de sus proveedores.

5.2.3 Calidad dirigida hacia el factor humano

A partir de los años 80's nace una nueva forma de pensar acerca de la calidad, considerando el esfuerzo del personal de la organización, motivándolo a realizar su trabajo. Esta nueva conciencia de calidad no sustituye a las tradicionales, por el contrario la complementa, al mejorar las relaciones humanas, al fortalecer la comunicación, a crear un espíritu de equipo, un ambiente más grato para su desarrollo etc.

La calidad personal se define como una respuesta a las exigencias y expectativas de los clientes, como de las propias personas que realizan la actividad, en donde el personal deberá estar día a día motivado para realizar su trabajo ya que es el recurso más valioso de la organización.

La importancia del factor humano en una organización es frecuentemente subestimada, no reconocen que la calidad del producto y del servicio depende de la calidad personal,

por tal motivo es esencial elevar su autoestima dando como resultado, el bienestar, la eficiencia, las actitudes y el comportamiento del individuo

La forma de influir en el individuo es la autoestima o sentimiento, ayudado del reconocimiento que reciba de acuerdo al grado de interés que deposite en su trabajo y para lograrlo, el personal deberá conocer en forma clara el objetivo de su departamento y de la organización.

Aparte de la influencia de la organización, también el ambiente en el que se desarrolla ayudará a elevar su autoestima, como pueden ser:

El respeto mutuo, la franqueza, confianza, honradez, el afecto, el reconocimiento de sus aciertos, entre otros.

Como resultado a la calidad personal se manifiestan:

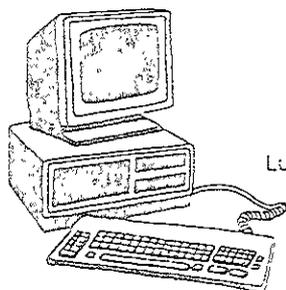
La confianza y el respeto, oportunidades de desarrollo, disminución de errores, de no repetir tareas, poca supervisión, desarrollo de su capacidad, fortalece su autoestima, mejora su calidad de vida etc

Resumiendo, puedo decir que la calidad personal es.

EL SOPORTE DE TODAS LAS CALIDADES

ESTE EJEMPLAR FUE IMPRESO EN

SISTEMAS DE REPRODUCCION



Luis González Obregón 13-A
Centro México, D.F.
Lorenzo Boturini 269
México, D.F.
5521-2607
5518-1404

Capítulo 6 CASO PRÁCTICO

6.1 Historial.

La empresa a la cual me refiero, fue constituida como una sociedad anónima en el año de 1990, como una comercializadora (compra-venta y distribución) de aparatos e instrumental médico, principalmente de importación, con un número de quince personas, en su plantilla de personal. De acuerdo a sus planes de crecimiento y desarrollo para el año de 1997 ya contaba con un total de cincuenta personas

Durante éstos siete años fue posesionándose cada vez más del mercado, diversificando sus productos y aplicando sus políticas de venta con mayor agresividad. se ganó el reconocimiento de su clientela, por su seriedad, responsabilidad, confianza en sus operaciones y puntualidad en la entrega de sus productos y en virtud de los frecuentes cambios en nuestra economía, motivó a que la dirección general se diera la tarea de planear una nueva área de trabajo ; **PRODUCCIÓN !**

Después de haber planeado y costeadó la nueva área de trabajo y al ser el proyecto viable, se decidió llevarlo a cabo Pasó a ser una fábrica y comercializadora en su giro, sin dejar de practicar la importación aunque en menor escala.

Para el año de 1998, se diseñó el primer aparato, pensando en la seguridad del personal médico con un fin social ya que el personal está expuesto a posibles accidentes en el manejo de agujas hipodérmicas y con el uso de este aparato pudieran evitarse. Se desarrollaron proveedores y maquinadores, que surtieran a tiempo y con calidad los componentes necesarios para la organización.

Para el año de 1999, se empezó a ensamblar éste nuevo aparato y meses después se empezaron a fabricar internamente algunos de sus componentes.

Durante el proceso de fabricación, se detectaron algunos problemas, como el desperdicio de materia prima, errores en su proceso y defectos en su acabado, que posteriormente fueron corregidos, hasta donde fue posible a través de pláticas relacionadas con la sensibilización del personal directamente relacionado.

6.2 Misión.

Somos una empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de equipo e instrumental médico cuyo objetivo es el de producir bienes para la prevención de accidentes y de aquellos que pongan en riesgo la salud del personal médico, cubriendo inicialmente el mercado interno y en el futuro el externo a través de un proceso de mejoramiento continuo de sus utilidades que repercutan en el crecimiento y desarrollo del personal.

6.3 Visión.

Somos una empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de equipos e instrumental médico, nuestra intención es la de ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de nuestros clientes al más bajo costo y con la mejor calidad, promover las exportaciones, con la seriedad y confianza que nos caracteriza en beneficio de la organización y de la calidad de vida del personal

6.4 Diagnóstico

Un año después de haber iniciado el proceso de fabricación y ensamblado del producto, nos dimos a la tarea de examinar en forma minuciosa y objetiva los desechos acumulados durante los últimos tres meses, de tal manera que pudiéramos determinar las causas de su desperdicio, notando las siguientes anomalías en los componentes.

- o Presentaron indicios de una mala aplicación
- o Inadecuado manejo de los materiales.
- o Inadecuado uso de las herramientas.
- o Presentaron golpes innecesarios.
- o Por descuidos en el momento de llevarse a cabo las pruebas.

Debido a lo anterior y al no contar con un programa de capacitación que ayude a disminuir el índice de estos desperdicios, a las pérdidas de tiempo durante su proceso de ensamble a consecuencia de los descuidos en el suministro de componentes, a la mala supervisión durante el proceso y terminación del producto, obteniendo como

consecuencia, defectos en sus acabados y mala calidad del producto, lo cual repercute en costos para la empresa; se decidió comunicar al personal de estas deficiencias y una vez informada la Dirección General, se determinó la siguiente:

6.5 Propuesta.

Desarrollar y aplicar un programa de capacitación dirigido al factor humano de las áreas de producción (líneas A, B, C y Enlace), Almacén de materias primas y Almacén de producto terminado, áreas que están íntimamente relacionadas e involucradas en el proceso inicial y final del producto, como prueba piloto para quince personas, con el propósito de reafirmar su personalidad, enriquecer sus conocimientos, actitudes y habilidades, fomentando su importancia dentro de la empresa.

Con la aplicación de este programa de capacitación, estoy convencido que elevaremos la autoestima del personal, aumentaremos el grado de responsabilidad, reforzaremos el interés de trabajar en equipo, eliminaremos errores en el proceso de producción y posibles accidentes de trabajo, buscando al mismo tiempo la mejora continua en la calidad del personal y del producto.

El programa de capacitación se llevará a cabo dentro de la organización, por dos motivos:

- 1) Por los costos que representa contratar los servicios de un lugar externo, así como de los gastos derivados por el traslado de equipo y herramienta.

- 2) Por la comodidad que le representa al personal teniendo a la mano todo tipo de información para sus prácticas, ya que aprende mientras trabaja

El personal que fungirá como capacitador será seleccionado en forma interna, demostrando plenamente experiencia en, capacitación, manejo de grupos, aplicación de técnicas grupales, debiendo conocer lo que se está haciendo con una visión creativa y progresista

Para lograr la calidad personal y el mejoramiento del producto, considero los siguientes supuestos:

- 1) Comprometer a la dirección general en el proceso de capacitación, otorgando todo su apoyo, en beneficio de la calidad del individuo
- 2) Hacer que participe todo el personal involucrado en el proceso de cambio, insistiendo que el personal es el que hace la calidad.
- 3) Cumplir con los requerimientos y especificaciones, para sostener y mejorar la calidad del producto.
- 4) Reafirmar los valores del factor humano, honestidad, responsabilidad, rectitud y seguridad en lo que se está haciendo.
- 5) Fomentar el liderazgo, como promotor del trabajo y difundir sus avances a todo el personal involucrado con la organización
- 6) Reforzar los canales de comunicación, debiendo ser franca y abierta y en forma mensual, para que el personal sepa hacia donde dirigir sus esfuerzos

- 7) Apoyar la formación de equipos de trabajo para el logro de los objetivos personales, de grupo, y de la organización.
- 8) Otorgar reconocimientos al personal de cualquier nivel, que participe, aporte y obtenga resultados de calidad
- 9) Crear un comité de calidad, con el propósito de revisar conjuntamente los objetivos y estrategias para el área de producción y que puedan implantarse en otras áreas de la organización
- 10) La única manera de que la organización se mantenga y sea competitiva, es logrando el cambio planeado

6.5.1 Estrategias de calidad

El modelo de capacitación contiene acciones diversas que apoyan la calidad, como a continuación se mencionan

- 1) Una vez nombrado el consejo de calidad, su representante deberá informar por escrito a sus superiores, acerca de los avances llevados a cabo para lograr la calidad.
- 2) El coordinador podrá formar equipos de trabajo para la detección y corrección de problemas en forma permanente o temporal
- 3) Deberá llevarse a cabo la capacitación por niveles o conjuntamente, habiendo preparado con anticipación un programa que contenga entre otros puntos:
 - a) Objetivo general y particular del departamento y de la organización.
 - b) Motivación hacia la calidad personal.
 - c) Formación de equipos de trabajo

- d) Comunicación y liderazgo.
- 4) Diseñar un sistema de información y reconocimiento a los participantes del cambio
- 5) Divulgar los esfuerzos de la calidad personal, en forma interna y externa a la organización.
- 6) Llevar controles estadísticos por cada uno de los turnos, con firma de los responsables

Realizándose una investigación objetiva de desperdicios se llegó al siguiente

6.6 Programa de capacitación del factor humano

Dirigido: Al personal de producción y áreas de apoyo.

Lineas de producción: A, B, C, Enlace y personal de apoyo.

Fecha de inicio:

Duración 18 horas (en dos días)

Horario: de 9.00 a 18:00 horas

Objetivo general: Lograr equipos de trabajo con un alto grado de responsabilidad que coadyuven en forma autónoma a mejorar la calidad del personal

Objetivo específico Sensibilizar en forma permanente al personal a que cada día dé lo mejor de sí mismo para superarse dentro de su esfera laboral.

Al finalizar el programa de capacitación, los participantes obtendrán una visión más clara

de su trabajo aumentando su autoestima, su responsabilidad, fomentará su autocontrol y fortalecerá su calidad como persona.

El programa de capacitación tendrá un costo de \$ 5,800.00 , impartido en dos días, de acuerdo al siguiente personal:

	Número de Ficha	Cargo
1	32	Jefe de almacén materia prima
2	33	Almacenista materia prima
3	37	Supervisor de proceso
4	39	Supervisor de control de calidad
5	42	Operador (Línea A)
6	43	Operador (Línea B)
7	45	Operador (Línea C)
8	48	Operador (Enlace)
9	49	Operador (Enlace)
10	57	Jefe de almacén producto terminado
11	60	Almacenista (producto terminado)
12	74	Estibador
13	77	Estibador
14	83	Comprador área de producción
15	88	Jefe de producción.

Programa de capacitación

Primera parte

ACTIVIDADES	DURACIÓN
Presentación del capacitador	10 min.
Entrega de material de apoyo	15 "
Lectura del programa	15 "
Dinámica de acercamiento grupal	45 "
Concepto e importancia de la capacitación	20 "
Preguntas y respuestas	20 "
Importancia de la calidad	20 "
Tipos de calidad	30 "
Preguntas y respuestas	45 "
Receso	20 "
Lectura y análisis de técnicas 5 "S" + 1	90 "
Preguntas y respuestas	40 "
Comida mismo lugar de trabajo	60 "
Motivación para el cambio	30 "
Objetivos de la organización	20 "
Preguntas y respuestas	20 "
Importancia de liderazgo y calidad	20 "
Preguntas y respuestas	20 "
Total	<u>9 horas</u>

Programa de capacitación

Segunda parte

ACTIVIDADES	DURACIÓN
Equipos de trabajo (proyección)	20 min.
Preguntas y respuestas	30 "
Necesidad de una mejora continua	60 "
El personal comprometido	30 "
Preguntas y respuestas	30 "
Identificación de objetivos personales	60 "
Receso	15 "
Fijación de objetivos del equipo de trabajo	20 "
Preguntas y respuestas	20 "
Análisis y discusión del manual de procedimientos	60 "
Adecuaciones significativas	20 "
Comida	60 "
Calidad del personal	20 "
Herramientas para la mejora del trabajo	20 "
Las ocho llaves del éxito	30 "
Opinión final de los participantes	15 "
Evaluación del curso y conclusiones	20 "
Despedida y cierre	10 "
TOTAL	9 horas

Durante su aplicación se acompañará de las siguientes técnicas

- Ejercicios vivenciales
- Dinámicas
- Discusión en grupos
- Tormenta de ideas
- Análisis de casos
- Lo anterior apoyado en pláticas, técnicas grupales y audiovisuales.

Cronograma de actividades, ANEXOS 2 Y 3.

6.7 Evaluación y control de la calidad.

Es indispensable evaluar y controlar toda clase de aportaciones que se tenga en el área de referencia, en el proyecto o proceso que se este actuando, en forma personal o en equipo de trabajo, así como otorgar los reconocimientos que la organización estime que fueron verdaderamente ganados

Para llegar a una evaluación efectiva, es necesario que en lo sucesivo se lleve a cabo un cuestionario de preguntas de escalas, aplicado directamente al personal, por conducto de un representante del comité de calidad. cuyo valor será de 0-10 según sea el caso, el cual deberá de contener la siguiente información:

- o Los integrantes están motivados para realizar las actividades del equipo de trabajo.
- o Los integrantes conocen su responsabilidad con respecto al equipo de trabajo
- o Los integrantes tratan de desarrollarse por sí mismos

- Han sido suficientemente capacitados. _____
- Los integrantes llegan a tiempo a su trabajo. _____
- El equipo participa en el análisis y solución de problemas _____
- Se realiza el trabajo en equipo. _____
- El equipo de trabajo es independiente. _____
- Existe un buen liderazgo _____
- Es buena la integración de equipos de trabajo. _____
- El equipo de trabajo cuenta con el apoyo de sus jefes superiores. _____
- El representante del comité destina lo necesario para desarrollar su trabajo. _____
- El equipo de trabajo tiene acceso a la información. _____
- Se establecieron objetivos alcanzables _____
- Se involucraron a los jefes superiores. _____
- El equipo de trabajo tiene los conocimientos y habilidades para cumplir con su tarea. _____
- Se aplicaron las herramientas necesarias para los análisis. _____
- Se elaboró un plan de trabajo. _____
- Se dividió el trabajo equitativamente. _____
- Se cumplió con las fechas fijadas en el plan. _____
- Se reunieron los datos suficientes para la solución del problema. _____
- Se ha mejorado el aspecto del lugar de trabajo. _____
- Se ha reducido el ausentismo. _____
- Han mejorado los elementos para la seguridad en el trabajo. _____
- Se respeta el plan de trabajo. _____
- Se evaluó adecuadamente el resultado _____

- o Las propuestas de mejora fueron entendidas y aceptadas ___
- o Se informó de los resultados a los jefes superiores. ___
- o El informe final se entrega con conclusiones ___
- o Todos participan en su presentación. ___

Una vez evaluadas las actividades debemos preguntarnos si alcanzamos satisfactoriamente los siguientes objetivos:

- o disminuyó el índice de desperdicio. ___
- o Aumentó la productividad. ___
- o Se redujo el índice de accidentes. ___
- o Se evitaron las dobles tareas. ___
- o Se redujo el índice de ausentismo. ___
- o Se ahorraron los tiempos perdidos ___
- o Hubo ahorro en el consumo de componentes ___
- o Se logró la calidad requerida. ___
- o Otros. ___

6.8 Costos del modelo de capacitación para la calidad

Considero que para determinar los costos es importante señalar que la calidad puede ser medida bajo tres esquemas diferentes, estos son:

- 1) Desde el punto de vista estadístico. Deben ser diseñados formatos claros y entendibles, donde se pueda registrar la información de las tareas, antes, durante y después de la fabricación y ensamble del producto, información que podrá servir de parámetro para medir futuras acciones
- 2) Desde el punto de vista del cliente. La organización podrá estar informada a través de cuestionarios aplicados a sus clientes, a través de éstos podrá conocer sus opiniones del producto.
- 3) Desde el punto de vista del área de producción. Los resultados hablan por sí solos. Resulta ser evidente que cumpliendo con la calidad del producto aumentará la productividad, disminuirán los costos y como consecuencia se incrementarán las utilidades

6.9 Conclusiones

Hoy en día, la capacitación ha tomado relevancia en nuestro país, cada vez son más las empresas convencidas en adoptar procesos de cambio, sobre todo cuando la primer beneficiada es la organización.

La capacitación debe darse desde la Dirección General, hasta los puestos de operación, brindando todo su interés y apoyo, olvidándose de que no es un gasto, sino una inversión y que no debe justificarse sólo porque las leyes de nuestro país lo exijan, sino porque la capacitación nutre al personal de conocimientos, despierta intereses y fomenta una nueva cultura de trabajo.

Al aplicarse este programa de capacitación en el área de producción, debe considerarse también otras áreas que estén íntimamente relacionadas con ésta de tal manera que ambas participen, haciéndoles ver lo importante que son para la organización

Elevar y reconocer los valores con que cuenta el personal o el equipo de trabajo, trae consecuencias positivas. La Dirección General debe ser consciente del papel que tiene el factor humano y sus grupos de trabajo en la organización, porque gracias a ellos pueden aumentar la producción, mejorar la comunicación, aprovechar mejor los recursos, volverse más creativos, mejorar los procesos, entre otros

Reafirmar la personalidad del factor humano, es esencial para su desarrollo, proporciona mayor confianza en sí mismo, le permite comprometerse aún más en el trabajo y con la organización, siendo más justo y responsable. Le permite abrirse más a la comunicación y acercarse más a los puestos verticales ascendentes.

Sin duda alguna el papel que representa el líder en la organización es determinante, ya que brinda seguridad y protección al personal, se ayudan a fijarse objetivos y metas alcanzables, permitiendo el desarrollo y crecimiento del personal y su familia.

Es el líder junto con la organización, los que motivan al factor humano a realizar su trabajo. Es el líder quién conoce al personal, el que lo entiende y sabe influir en él para mejorarlo

El trabajo por sí sólo no se da, es llevado a cabo por el factor humano y es el que le da el toque de la calidad.

Es importante mencionar que la calidad empieza por el factor humano y es éste el que finalmente interviene en el proceso y manufactura del producto, por tal motivo la Dirección General no debe escatimar esfuerzos para llevar a cabo la capacitación ya que es el único medio por el cual se garantiza que el personal desarrolle nuevas actitudes, habilidades y conocimientos, no tan sólo para que se logren los "cero defectos" y la mejora continua, sino además para conseguir la satisfacción de su trabajo, la calidad del personal y una mejor vida para él y su familia.

Actualmente el mercado exige que los productos y servicios cubran totalmente las necesidades de los clientes, siendo éstos los más importantes para la organización, por lo que estamos obligados a mejorar y sostener la calidad.

Aquella empresa que no vislumbra lo que sucede en su entorno estará destinada al fracaso

A N E X O 1

Comparación de los modelos de motivación, de Maslow y de Herzberg

Jerarquía de las necesidades, de Maslow	Factores de Higiene-motivación, de Herzberg
Necesidad de autorrea- lización	El trabajo en sí Responsabilidad Progreso Crecimiento
Necesidades del ego (estima)	Realización Conocimiento Posición
Necesidades sociales	Relaciones interpersonales Supervisión Colegas y Subordinados
Necesidad de seguridad	Supervisión técnica Políticas administrativas y empresariales Estabilidad en el cargo
Necesidades fisiológicas	Condiciones físicas de trabajo Salario Vida personal

ANEXO 2

Cronograma de actividades

Primera parte

ACTIVIDADES	9 a 10 a m	10 a 11 a.m.	11 a 12 p.m.	12 a 13 p.m.	13 a 14 p.m.	14 a 15 p.m.	15 a 16 p.m.	16 a 17 p.m.	17 a 18 p.m.
Presentación del capacitador	o								
Entrega de material de apoyo	o								
Lectura del programa	o								
Dinámica de acercamiento grupal		o							
Concepto e imp de la capacitación		o							
Preguntas y respuestas			o						
Exposición imp de la calidad			o						
Exposición de los Tipos de calidad				o					
Preguntas y respuestas				o					
Receso					o				
Lectura y análisis de Téc. 5 "S" + 1						o			
Preguntas y respuestas						o			
Comida							o		
Expo. Motivación para el cambio								o	
Expo. Objetivos de la organización								o	
Preguntas y respuestas									o
Expo Importancia de liderazgo y cal.									o
Preguntas y respuestas									o

Tiempo programado



Tiempo real



ANEXO 3

Cronograma de actividades
Segunda parte

ACTIVIDADES	9 a 10 a.m.	10 a 11 a.m.	11 a 12 p.m.	12 a 13 p.m.	13 a 14 p.m.	14 a 15 p.m.	15 a 16 p.m.	16 a 17 p.m.	17 a 18 p.m.
Proy. "Equipos de trabajo"	◦								
Preguntas y respuestas	◦								
Exp. Nec de mejora con.		◦							
Exp. El per. comprometido			◦						
Preguntas y respuestas			◦						
Exp. Ident. de obj. personales				◦					
Receso					◦				
Fijación de obj. de equi. de tra					◦				
Preguntas y respuestas					◦				
Análisis del man. de proc.						◦			
Adecuaciones significativas							◦		
Comida							◦		
Proy. "Calidad del personal"								◦	
Exp. herra. p/ mejora del tra.								◦	
Exp. Las ocho llaves del éxito									◦
Opinión final Participantes									◦
Evaluación y conclusiones									◦
Despedida y cierre del curso									◦

Tiempo programado

Tiempo real

BIBLIOGRAFÍA

- 1 - Aburto Jiménez, Manuel. Administración por Calidad. México. Ed. CECOSA. (1994).
- 2.- Arias Galicia, L. Fernando Heredia Espinosa, Víctor. Administración de Recursos Humanos México Ed Trillas. (1999).
- 3 - Arias Galicia, Fernando. Capacitación para la Competitividad y la Colaboración. México. Ed. Asociación Mexicana de Capacitación A. C (1994).
- 4 - Campanella. Jack. Fundamentos de los Costos de Calidad Lineamientos y Práctica. México. Ed. Mc Graw Hill. (1998).
- 5 - Castanyer Figueras, Francesc. La Capacitación Permanente en la Empresa. España. Ed. Alfaomega Marcombo. (1999).
- 6.- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. Ed. Mc Graw Hill.(1998)
- 7 - Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia Ed. Mc Graw Hill (1999).
- 8.-Harrington, James H. Administración Total del Mejoramiento Continuo. Colombia. Ed. Mc Graw Hill (1997)
- 9.- Hernández S. Roberto.,Fernández C., Carlos., Baptista L , Pilar. Metodología de la Investigación. México. Ed. Mc Graw Hill. (1998).
- 10 - Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? Colombia. Ed. Norma. (1992).
- 11 - Maslow, Abraham H. Motivación y Personalidad España. Ed. Díaz de Santos. S. A. (1991).
- 12 - Poia Maseda, Angel Gestión de la Calidad Colombia. Ed Alfaomega Marcombo. (1999)
- 13 - Reza Trosino, Jesús C. Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. México. Ed. Panorama. (1999).
- 14.- Rodríguez Estrada, Mauro., Serratele. Martha. Asertividad para Negociar. México Ed. Mc Graw Hill (1998)

- 15 - Rodríguez Estrada, Mauro. Integración de Equipos México. Ed. El Manual Moderno, S. A. de C. V. (1998)
- 16 - Rodríguez Estrada, Mauro. Liderazgo México. Ed. El Manual Moderno, S.A. de C V (1998).
- 17.- Rodríguez Estrada, Mauro. Motivación al Trabajo México. Ed. El Manual Moderno, S A. de C.V. (1998).
- 18.-Rodríguez Estrada, Mauro. Ramírez Buendía. Patricia. Administración de la Capacitación. México Ed. McGraw Hill. (1990)