

63



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES
(EMPRESAS E INSTITUCIONES)
"LA CAPACITACION COMO HERRAMIENTA PARA
INCREMENTAR LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
P R E S E N T A :
GABRIEL MENDOZA ROMERO

ASESOR: DR. ARMANDO AGUILAR MARQUEZ

207176



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
MEXICO

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

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

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

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Calidad en las Organizaciones (Empresas e Instituciones)."

La Capacitación como herramienta para incrementar
la calidad en las organizaciones.

que presenta el pasante: Gabriel Mendoza Romero

con número de cuenta: 9041884-2 para obtener el título de :

Ingeniero Mecánico Electricista

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 22 de Septiembre de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
I y III	Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio	
II	Ing. Julio Moisés Sánchez Barrera	
IV	Dr. Armando Aguilar Márquez	

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

*Por brindarme todo el apoyo y
la confianza para lograr
alcanzar esta meta,
ya que sin ustedes no lo habría logrado.
Los amo.*

A MIS HERMANOS:

*Por que con su existencia
me han impulsado a seguir
adelante día con día.
Gracias.*

A LA UNIVERSIDAD

*Por haberme formado
profesionalmente,
y por contribuir a mi
desarrollo personal.*

A MIS COMPAÑEROS

*Adalberto, Cuauthemoc, Francisco,
Félix, Hugo, Israel, José Luis, Ricardo.*

*Por todos los momentos que,
sin importar la situación,
compartimos juntos.*

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I. Calidad.

1.1	Filosofías acerca de la Calidad total.	2
1.1.1	Deming, los catorce puntos.	2
1.1.2	La misión de Juran y la planificación para la Calidad.	3
1.1.3	Programa de Crosby.	3
1.1.4	Conway.	4
1.1.5	Harrington.	4
1.1.6	Calidad de Kaoru Ishikawa.	4
1.1.7	Como proceder con el control.	5
1.2	Aspectos a considerar para asegurar el éxito del Sistema de Calidad.....	5
1.3	Principios de la Calidad Total.	6

CAPITULO II. La Capacitación.

2.1	Fundamentos de la Capacitación.	8
2.1.1	Definiciones.	9
2.1.2	El subsistema de Capacitación.	10
2.1.3	Objetivos de la Capacitación.	11
2.2	Importancia y Tipos de capacitación.	13
2.2.1	Importancia.	13
2.2.2	Tipos de Capacitación.	14
2.3	Aspectos importantes de la Capacitación.	16

CAPITULO III Modelo de organización y operación de un programa de Capacitación.

3.1	Modelo.	18
3.2	Análisis situacional de la organización.	18
3.3	Diagnostico de Necesidades.	20
3.4	Plan y programa de Capacitación.	24
	3.4.1 Programas de Capacitación.	25
3.5	Operación de las Acciones.	27
	3.5.1 Opciones.	28
	3.5.2 Modalidades.	28
	3.5.3 Fases para la realización.	29
3.6	Evaluación y Seguimiento de las Acciones.	31
	3.6.1 La Evaluación.	31
	3.6.2 El Seguimiento.	32

CAPITULO IV. Integración de un programa sistemático de Capacitación.

4.1	La Organización como un Sistema.	35
4.2	El Proceso Administrativo como herramienta para una buena Capacitación.	36
4.3	La Calidad y la Capacitación.	40
	4.3.1 Filosofía de Calidad.	40
	4.3.2 Vinculación Capacitación-Calidad.	42

4.4	La Capacitación como sistema.	45
4.4.1	Análisis situacional.	46
4.4.2	Diagnostico de Necesidades.	47
4.4.3	Programación de la Capacitación.	51
4.4.4	Ejecución de las Acciones.	53
4.4.5	Evaluación y Seguimiento.	55

CONCLUSIONES.	57
--------------------	----

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

La preocupación por el quehacer de la capacitación es una situación generalizada en todos los países, los cambios mundiales del mercado y la economía han generado la necesidad de realizar estudios que permitan establecer nuevas y mejores opciones para capacitar a la mano de obra en sus diferentes niveles de especialización.

En este momento, los centros de trabajo se desenvuelven en un ambiente más competitivo con crecientes exigencias de calidad, y por lo tanto de productividad, donde las leyes del mercado las obligan a profundizar y cambiar estrategias y políticas, a planear, crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras.

Ser una empresa competitiva implica mejorar substancialmente la productividad y la calidad, y ello sólo se logra mediante la mejor utilización de todos sus recursos, en particular destaca la función que corresponde al recurso humano, sin embargo, su impacto depende de la capacidad que tenga para enfrentarse de manera efectiva a las condiciones cambiantes y exigencias permanentes que se viven todos los días.

Uno de los factores que posibilita el desarrollo del recurso humano es la capacitación, por ello, es necesario vincular los elementos básicos de la calidad con el proceso de formación del cual depende en gran medida el adecuado desarrollo de una organización laboral.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona

Bajo este marco, la capacitación busca básicamente

- a) promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización y,
- b) propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales,

con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia.

CAPITULO I

CALIDAD

RESPONSABLES DE LA CALIDAD

Esta es la historia de cuatro personas llamadas: **TODOS**, **ALGUIEN**, **CUALQUIERA** Y **NADIE**

Había que llevar a cabo una tarea importante y **TODOS** estaba seguro de que alguien lo haría.

CUALQUIERA lo pudo haber hecho, pero **NADIE** lo quiso hacer.

ALGUIEN se enojó, porque era tarea de **TODOS**.

TODOS pensó que **CUALQUIERA** lo podría hacer, pero **NADIE** pudo darse cuenta de que **TODOS** no lo haría.

Finalmente **ALGUIEN** culpo a **TODOS** de que **NADIE** hiciera lo que **CUALQUIERA** pudiera haberlo hecho.

1.1. FILOSOFÍAS ACERCA DE LA CALIDAD TOTAL.

1.1.1. DEMING, los catorce puntos.

1. Crear constancia de propósito para mejorar el producto y el servicio. Es importante generar un plan para ser más competitivos, permanecer en el mercado y crear empleos adicionales.
2. Adoptar la nueva filosofía. Ello implica modificar el comportamiento para eliminar materiales y manufacturas defectuosos, retrasos en la entrega y producción y disminución considerable de errores.
3. Eliminar la dependencia de la inspección masiva para lograr la calidad. Utilizar la estadística como una evidencia de los procesos de calidad implantados en la organización.
4. Suprimir contratos de compra con base en precios bajos. Revisar estadísticas de materia prima y producto para elegir, en primer termino con base en calidad, y en el precio como aspecto secundario
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio. Con el afán de incrementar los estándares de calidad y productividad y reducir los costos considerablemente.
6. Establecer métodos modernos de entrenamiento en el puesto de trabajo.
7. Instituir liderazgo y supervisión modernos. Fomentando el trabajo de colaboración, orientando al personal hacia logros claros y alcanzables.
8. Expulsar el temor. Para aumentar la efectividad del trabajador en su puesto de trabajo.
9. Eliminar barreras entre departamentos. Todas las áreas de la empresa deben trabajar en equipo y en armonía para resolver problemas conjuntamente y arribar a soluciones viables.
10. Quitar metas numéricas, cartelones y metas motivacionales
11. Erradicar objetivos y estándares de trabajo. En aras de la cantidad de cosas a producir se restringe la calidad.
12. Remover las barreras que obstaculizan al personal, impidiéndole sentirse orgulloso de su trabajo

13. Operar un vigoroso sistema de capacitación.
14. Crear una estructura organizacional considerando a todos los integrantes de la empresa.

1.1.2. La misión de **JURAN** y la planificación para la calidad.

1. Crear conciencia de la crisis de la calidad.
2. Establecer un nuevo enfoque de la planificación de la calidad.
3. Suministrar formación de sobre como planificar la calidad, utilizando el nuevo enfoque.
4. Asistir al personal de la empresa para replanificar aquellos procesos existentes que poseen deficiencias de calidad inaceptables.
5. Asistir al personal de la empresa para dominar el proceso de planificación de la calidad.
6. Asistir al personal de la empresa para utilizar el dominio resultante de la planificación de la calidad

La planificación de la calidad consiste en suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes y a la vez son una serie invariable de actividades de planificación específicas.

1.1.3. Programa de **CROSBY**: Crosby sugiere un programa de mejoramiento de la calidad que incluye.

1. Compromiso de dirección para participar en un programa de mejoramiento de calidad.
2. Equipo de mejoramiento de calidad con representantes de cada departamento.
3. Medición de la calidad, esto es, determinar el estatus de calidad para toda la compañía
4. Evaluación de costos de calidad, para indicar donde la acción correctiva será provechosa para la compañía.
5. Conciencia de calidad. La no-calidad es costo por adiestramiento y material d comunicación.
6. Acción correctiva. Revelar los problemas a todos para ver y resolver estos
7. Establecer un comité para el programa de CERO DEFECTOS.
8. Supervisar la participación del programa con todos los niveles.

- 9 Establecer metas y hacer reuniones regulares entre los supervisores y empleados.
10. Eliminación de cargas de error. Los individuos serán cuestionados para descubrir algún problema que impida el cumplimiento de trabajo libre de error.
11. Reconocimiento. Los programas elegidos serán establecidos para reconocer a quienes alcanzaron sus metas o realizaron actos notables
12. Consejo de calidad. Los profesionales de calidad y el equipo de presidentes deberán encontrar la comunicación y determinar las acciones para ascender y mejorar el programa de mejoramiento de calidad.
13. Volver a empezar. Establecer un nuevo equipó de representantes y comenzar otra vez para mejorar el programa de mejoramiento de calidad.

1.1.4. Conway.

1. Mejoramiento continuo.
2. Eliminación del desperdicio
3. Creación de un nuevo sistema.

Ello se logra con: la voluntad de hacer las cosas; la creencia de poderlas hacer; los recursos para hacerlas; y, hacer las cosas

1.1.5. Harrington

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
3. Involucrar a los proveedores.
4. Establecer sistemas de mejoramiento y reconocimiento.

1.1.6. Calidad de Kaoru ISHIKAWA.

1. Control de calidad en toda la empresa: participación de todos los miembros de la organización.
2. Educación y capacitación en control de calidad.
3. Actividades de círculos de control, de calidad.
4. Auditorias de control de calidad

5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

1.1.7. Como proceder con el control.

El Dr. **Taylor** solía describir el control con las palabras “planear, hacer, ver”.

Nosotros preferimos decir “planear, hacer, verificar, actuar”. Esto es lo que llamamos Circulo de Control. Este circulo se redefine dividiéndolo en seis categorías que son:

1. Determinar metas y objetivos. PLANEAR
2. Determinar métodos para alcanzar las metas PLANEAR
3. Dar educación y capacitación. HACER
4. Realizar el trabajo. HACER
5. Verificar los efectos de la realización. VERIFICAR
6. Empezar la acción apropiada. ACTUAR

1.2. ASPECTOS A CONSIDERAR PARA ASEGURAR EL ÉXITO DEL SISTEMA DE CALIDAD

1. Verificar, por medio de la investigación profunda, la verdadera necesidad de cambio en la organización. Revisar sus *características internas* (alcance de objetivos; expectativas; procedimientos; procesos de comunicación; liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, estructuras, grupos de poder; expectativas, políticas, etc.) y las externas (clientes y usuarios, básicamente)
2. Planear con detalle un Sistema Integral de Calidad Total y suministrarlo con todos los recursos necesarios para poderlo instrumentar y operar. Considerar la situación actual de la empresa y definir la situación futura deseada.
3. Constatar que la Alta Dirección estará involucrada y comprometida desde el diseño y aplicación del proceso hasta su seguimiento y evaluación. Alfredo Acle (1990) dice al respecto: “cualquier cambio trascendente en la vida de una empresa, debe tener como

promotor más entusiasta al Director General, que se involucre decididamente en el proceso de cambio...”

4. Generar el proceso como una filosofía de trabajo, como un proceso de cambio de actitudes para la mejoría de la empresa y del trabajador.
5. Establecer la infraestructura administrativa y técnica suficiente para lograr la permanencia y continuidad del proceso
6. La calidad es un proceso en el cual deberán involucrarse todos los miembros y todas las áreas de la organización. Así mismo, la responsabilidad del éxito del programa será de todos y no solamente de los diseñadores del sistema.
7. Generar y difundir una cultura por la estadística y aplicar las herramientas de esta ciencia exacta en los registros de las actividades de la empresa y en el análisis de problemas y su consecuente toma de decisiones.
8. Entender que el cambio será a largo plazo.
9. Instalar un programa permanente de entrenamiento de habilidades intelectuales y físicas para el personal
- 10 No existe un modelo “mágico” del proceso de calidad total aplicable a cualquier empresa. En cada organización será necesario diseñar, operar y evaluar un modelo acorde a sus necesidades y características

1.3. PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez
2. Satisfacer las necesidades del cliente (tanto interno como externo) ampliamente.
3. Buscar soluciones y no estar justificando errores.
4. Ser optimista a ultranza.
5. Tener buen trato con los demás (con el personal, con el público externo, entre áreas, etc.)
- 6 Ser oportuno en el cumplimiento de tareas
7. Ser puntual.
8. Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo
9. Aprender a reconocer nuestros errores y procurar enmendarlos.

10. Ser humilde para aprender y para enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
12. Ser responsable y generar confianza en los demás.
13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

CAPITULO II

LA CAPACITACIÓN

2.1. FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACION

Raras veces el personal contratado puede completar sus actividades y obligaciones de trabajo; incluso los empleados ya experimentados tienen algo que aprender sobre la forma de operar de la organización, como por ejemplo; su personal, sus políticas, procedimientos, controles, normas, etc. Es más, incluso pueden necesitar capacitación, para lograr un buen desempeño. Aun cuando la capacitación y el desarrollo cuestan dinero y tiempo, las organizaciones modernas y con éxito consideran tales costos como una correcta inversión en los recursos humanos.

La diferencia entre las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias de su puesto puede ser importante. La capacitación complementa las capacidades de los nuevos empleados. El resultado que se espera lograr es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo trabajador y lo que exige el puesto. En la Figura 2.1 se muestra el equilibrio entre las capacidades de los nuevos empleados y las exigencias de los puestos.

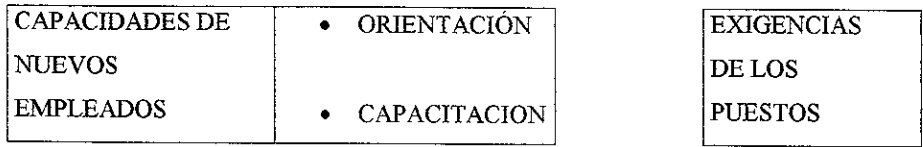


Figura 2.1 Equilibrio entre capacidades y exigencias del puesto

Aunque esos esfuerzos requieren mucho tiempo y dinero, reducen la rotación de personal y ayudan a los nuevos trabajadores a ser más productivos

Aun el personal con antigüedad necesita capacitación, ya que les ayuda a evitar la obsolescencia y a realizar sus tareas con mayor eficiencia.

Acrecentar la destreza y habilidad de los empleados de una organización comprende el área general de capacitación de personal, así como también el uso adecuado de promociones, transferencias y separaciones. En la década de los ochenta, la capacitación resultó más compleja debido al aumento de regulaciones gubernamentales en las áreas de igualdad en la oportunidad de empleos. En la época de los noventa la capacitación ha jugado un papel muy importante, ya que por la dinámica de las empresas se intensificó su actividad hacia la exportación, haciéndose necesario programas formales y sistemas de capacitación efectivos.

2.1.1.DEFINICIONES

- Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y grupos dentro de la organización.
- Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia.
- El proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.
- El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

La eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal. Los empleados recién contratados necesitan alguna capacitación, mientras que los ya experimentados requieren nueva capacitación para mantenerse actualizados con las exigencias de su puesto actual, así como para futuros traslados o promociones.

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

2.1.2.EL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN.

La capacitación es un acto intencionado de proporcionar los medios para hacer posible el “aprendizaje”. El aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo.

El propósito de la capacitación es orientar esas “experiencias de aprendizaje” en sentido positivo y benéfico complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que el personal (en todo nivel) pueda desarrollar mas rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán tanto como a la organización. Es así como la capacitación cubre una secuencia programada de eventos, que pueden ser visualizados como un proceso continuo.

De una manera específica, la organización como sistema abierto recibe determinados recursos humanos, los procesa a través de medios de convicción o influencia y trata de volverlos más adecuados a sus objetivos. En la Figura 2 2 se muestra el sistema de capacitación.

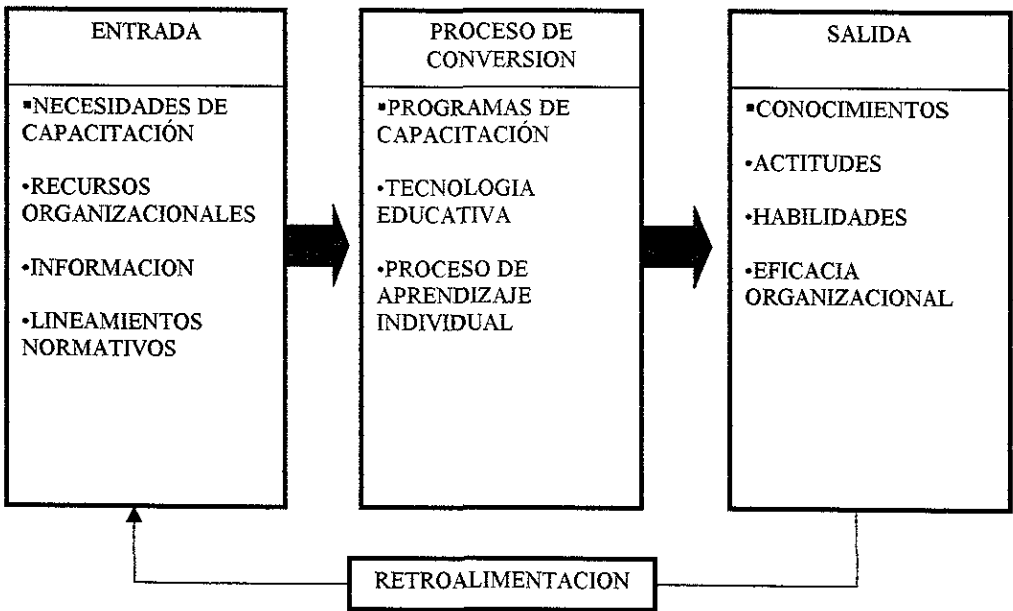


Figura2.2 La capacitación como un sistema

Como se observa en esta figura, al concebir la función de capacitación como un sistema, como una serie de fases encaminadas a dotar al personal de conocimientos, desarrollar

habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de objetivos organizacionales, del área de trabajo y del desarrollo integral individual.

El papel actual de la capacitación

La preocupación por el quehacer de la capacitación es una situación generalizada en todos los países, los cambios mundiales del mercado y la economía han generado la necesidad de realizar estudios que permitan establecer nuevas y mejores opciones para capacitar a la mano de obra en sus diferentes niveles de especialización.

En este momento, los centros de trabajo se desenvuelven en un ambiente más competitivo con crecientes exigencias de calidad, y por lo tanto de productividad, donde las leyes del mercado las obligan a profundizar y cambiar estrategias y políticas, a planear, crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras.

Ser una empresa competitiva implica mejorar substancialmente la productividad y la calidad, y ello sólo se logra mediante la mejor utilización de todos sus recursos, en particular destaca la función que corresponde al recurso humano; sin embargo, su impacto depende de la capacidad que tenga para enfrentarse de manera efectiva a las condiciones cambiantes y exigencias permanentes que se viven todos los días

Uno de los factores que posibilita el desarrollo del recurso humano es la capacitación, por ello, es necesario vincular los elementos básicos de la calidad con el proceso de formación del cual depende en gran medida el adecuado desarrollo de una organización laboral.

2.1.3.OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

No todos los beneficios de los programas de capacitación de una organización se originan en las entidades corporativas. Los empleados ganan sobre una base personal de su exposición a las experiencias educativas; especialmente los programas de desarrollo de administradores.

En la última década se ha advertido un marcado interés por llevar a cabo programas de capacitación de personal, tanto en el sector privado como en el público. En toda organización, es necesario un esfuerzo continuo de educación, de renovación y de actualización de conocimientos y actitudes

La capacitación busca lograr ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación.

-Objetivo general de la capacitación:

“Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización ”

-Objetivos particulares de la capacitación.

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios surgidos con ocasión de la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo mas elevada.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renunciaciones, distinciones y otros.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de no conformidades en el sistema de calidad.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.

Ya definidos los objetivos de un programa de capacitación, procede ahora señalar los niveles de la organización que deben compartir la capacitación

La capacitación se requiere a “nivel operativo”; es decir, aquellas que requieren tanto el obrero, el maestro de taller, el auxiliar administrativo, el analista de sistemas, el supervisor.

A “nivel administrativo” ocupa la capacitación un papel decisivo, responsabilidad de convertirse en promotor debe participar en la planeación del programa de capacitación Debe

extenderse tanto a los jefes de departamento, como a subgerentes y gerentes de área, los cuales también requieren de capacitación.

Por supuesto que a “nivel directivo” es igualmente necesario compartir la capacitación. Los conocimientos, experiencia y habilidad exigidos para desempeñar este nivel, así como la capacidad de las personas designadas en tal posición requieren de capacitación.

Las organizaciones progresistas han reconocido desde hace mucho la necesidad de iniciar adecuadamente a los trabajadores en el puesto. No sólo es necesario familiarizarlos con las tareas que van a desempeñar, sino también hay que enseñarles acerca de planes y objetivos, políticas, reglamentos de la empresa, así como del marco general en que encaja su puesto dentro de la operación total. Un programa de capacitación bien planeado ayuda al personal nuevo y al existente a identificarse con la organización y sus procedimientos, le da idea del significado del trabajo que va realizar y con ello le permite sobreponerse a los temores y ansiedades que siempre surgen en un trabajo nuevo

2.2. IMPORTANCIA Y TIPOS DE CAPACITACIÓN.

2.2.1.IMPORTANCIA

La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización. La importancia de la capacitación de personal no se puede subestimar. Con frecuencia, los directivos lo consideran un detalle que se favorece en tiempos de buena economía, pero rápidamente se reduce o elimina cuando la economía es mala. Esta visión a corto plazo con frecuencia ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo.

Casi todas las organizaciones progresistas invierten una gran cantidad de dinero en recursos humanos; sin embargo, no le dedican la atención debida. Este es un error que puede eliminarse mediante la capacitación; es decir, el trabajo para contribuir al perfeccionamiento de las aptitudes, tanto del personal capacitado como administrativo, exige del apoyo directivo y de una organización lógica del trabajo.

Tanto el sector privado como el público y otros segmentos de nuestra sociedad están dando mayor importancia a la necesidad de capacitar y desarrollar los recursos humanos.

Es evidente que la capacitación debe tener una importancia durante toda la carrera, ayudando a los aprendices a desarrollarse para responsabilidades futuras.

La importancia de la capacitación radica en que ésta:

- a) *Ayuda ala organización.* Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
- b) *Ayuda al individuo.* Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- c) *Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo.* Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones dentro de los grupos e individuos.

2.2.2.TIPOS DE CAPACITACIÓN

El tipo más obvio de capacitación es la clase. Las organizaciones grandes tienen la manera de organizar sus propias clases, que celebran antes o después de sus horas de trabajo.

La capacitación en clase fuera del trabajo se puede tomar en escuelas cercanas, o, por sociedades profesionales o institutos de enseñanza. En las últimas décadas han surgido empresas privadas dedicadas al negocio de impartir cursos para la industria, el comercio y las organizaciones de servicio.

La gerencia de personal y más específicamente su departamento de capacitación, es la encargada de administrar los diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la capacitación y de las disposiciones legales en esta materia. Comúnmente la capacitación se ha dividido en tres áreas. En la figura 2.3 se muestran los tipos de capacitación.

TIPOS	CONTENIDO
1. CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO	a) CAPACITACIÓN DE PREINGRESO b) INDUCCIÓN c) CAPACITACION PROMOCIONAL
2. CAPACITACION EN EL TRABAJO	a) ADIESTRAMIENTO b) CAPACITACION ESPECIFICA Y HUMANA
3. DESARROLLO	a) EDUCACIÓN FORMAL PARA ADULTOS b) INTEGRACIÓN DE LA PERSONALIDAD c) ACTIVIDADES RECERATIVAS Y CULTURALES

Figura2.3 Tipos de capacitación

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

- a) *Capacitación de preingreso.* Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades y / o destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.
- b) *Inducción.* Consiste en un conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes, objetivos, y políticas, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización
- c) *Capacitación promocional.* Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

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

- a) *Adiestramiento.* Consiste en una acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de aumentar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- b) *Capacitación específica y humana.* Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos

3. Desarrollo. Éste comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.

- a) *Educación formal para adultos.* Son las acciones llevadas al cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
- b) *Integración de la personalidad.* La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia si mismos y su grupo de trabajo.
- c) *Actividades recreativas y culturales.* Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como al desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística.

2.3. ASPECTOS IMPORTANTES DE LA CAPACITACION

- La capacitación y la comunicación son los principales instrumentos para el cambio hacia la cultura de la competitividad en las organizaciones.
- Para coadyuvar realmente a la competitividad, la capacitación debe estar vinculada a la dirección y operación estratégicas y tecnológicas de la organización
- La responsabilidad de la capacitación recae en todos los niveles de la organización y particularmente en quienes tienen el papel de dirección. Desde los empresarios y dirigentes hasta el ultimo nivel deben capacitarse y formarse
- Es preciso descartar el paternalismo y dar participación activa a los capacitandos en todo el proceso.
- Para que nuestros esfuerzos se conviertan en inversión en vez de gasto, la capacitación debe partir de una cuidadosa y efectiva detección de necesidades. Es trascendente evaluar los resultados, incluyendo el índice de beneficio / costo.
- La capacitación cubre un papel trascendente en el futuro del país. La formación de las personas, en todos los niveles y en todos los ámbitos, constituye una prioridad nacional y vital para el país. Esta es la noble tarea de la cual estamos empeñados.

- Sin dejar de reconocer los extraordinarios esfuerzos realizados por el gobierno a fin de abatirle rezago educativo, es preciso admitir que falta mucho camino por andar. Por lo tanto, se requiere propiciar la formación de los recursos humanos, no solo dedicando mas recursos del sector publico y privado y dando mas atención a la calidad del proceso educativo, sino también haciendo deducibles todas las inversiones de empresas y personas.

CAPITULO III

MODELO DE ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

3.1. MODELO

El modelo es un esquema metodológico que, mediante la aplicación sucesiva de cada una de las etapas que lo conforma, permite la organización, ejecución y evaluación del proceso capacitador en los centros laborales.

Al establecer las acciones de capacitación con la instrumentación del modelo se asegura:

- Responder a las necesidades reales
- Delimitar los lineamientos que deben ser aplicados para la realización de los eventos
- Aprovechar los recursos materiales y humanos con que cuenta la empresa
- Valorar en forma precisa los logros obtenidos al término de las acciones de capacitación
- Realizar acciones correctivas
- Retroalimentar el proceso capacitador para continuarlo

Con ello se evitan acciones improvisadas y aisladas que se traducen en elevados costos y pérdida de tiempo.

El modelo está conformado por cinco etapas, las cuales se desarrollan en capítulos posteriores:

Etapas

- ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN
- DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES
- PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN
- OPERACIÓN DE LAS ACCIONES
- EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

3.2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Concebir sistemáticamente la función de capacitación, permite enfocarla como una serie organizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y del propio trabajador. De esta manera la capacitación queda integrada al centro de trabajo y específicamente al desarrollo del recurso más importante: el humano.

A fin de asegurar la efectividad de las acciones de capacitación, es recomendable realizar un análisis situacional de la empresa, centro de trabajo, organización y/o unidad productiva.

El análisis situacional es un estudio en el que se analizan e interpretan los problemas, riesgos, fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad existentes, así como las estrategias que se consideran apropiadas para su resolución y óptimo aprovechamiento.

Esta etapa no es exclusiva del proceso capacitador; sin embargo, es importante partir de ella para que los beneficios sean mayores que los costos, de esta manera se garantiza la efectividad del proceso.

Aspectos

- Misión, filosofía y políticas que orientan su quehacer
- Objetivos y metas laborales
- Estructura organizacional. Áreas, departamentos y puestos de trabajo que la integran
- Recursos humanos, materiales, financieros y técnicos de que dispone
- Ubicación del producto o servicio que se ofrece en el mercado local y regional
- Estados contables
- Indicadores de productividad

El análisis situacional es resultante de cuestionamientos, tales como:

- ¿La empresa tiene una misión y/o filosofía que defina el motivo de su existencia?
- ¿La misión y/o filosofía es asumida por todos los trabajadores?
- ¿Se tienen claramente planteados los objetivos estratégicos que definen el rumbo a seguir?
- ¿Existen normas y políticas que determinen la dirección y la organización para lograr esos objetivos?
- ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades que pueden aprovecharse y atenderse respectivamente?
- ¿Cuáles son las fases o etapas del proceso de producción?
- ¿Se tienen todos los recursos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos y funciones?

- ¿Cómo es el clima laboral que prevalece en la organización?
- ¿Cuál es el papel que debe asumir el recurso humano respecto al cumplimiento de los objetivos?

Conocer qué es la empresa, por qué y para qué existe, y sobre todo hacia dónde se dirige posibilita una mejor toma de decisiones sobre las acciones que deberán ser emprendidas para la formación permanente de recursos humanos con los niveles de *calidad* requeridos por el centro laboral.

Determinar la problemática y las dificultades que enfrentan las áreas ocupacionales de la organización, las relaciones que existen entre ellas, las características de sus procesos, los recursos con que cuentan, entre otros, contribuirá a precisar las situaciones que hacen referencia al deficiente desempeño de los trabajadores en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de su puesto de trabajo, y que por consecuencia pueden y deben ser resueltas con capacitación, pero también de aquéllas que necesitan de otro tipo de atención.

Lo anterior permitirá administrar adecuadamente el proceso capacitador y encauzar los esfuerzos hacia la resolución de las prioridades definidas por la empresa.

La capacitación permite, como ya se menciona en el capítulo anterior:

- Preparar a trabajadores de reciente ingreso
- Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal
- Ofrecer desarrollo de personal a largo plazo
- Resolver problemas operativos
- Evitar riesgos laborales

3.3. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

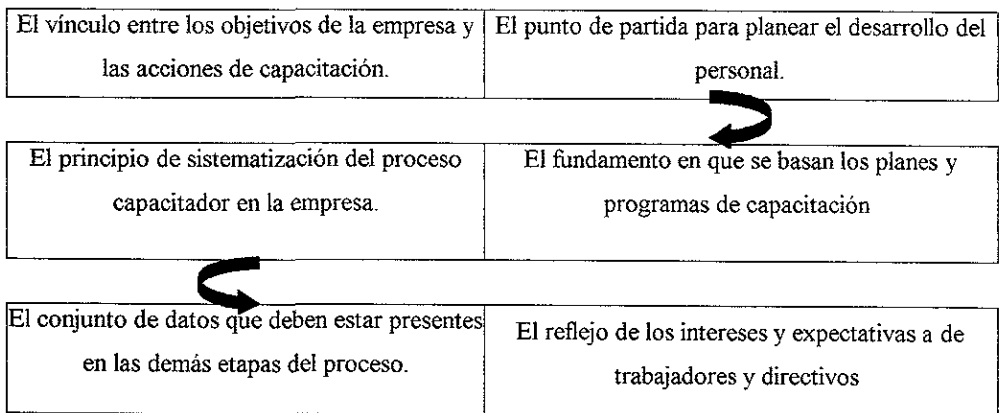
Cuando los problemas identificados en una organización se refieren al desempeño laboral de los trabajadores en cuanto a la inducción, formación, actualización y especialización de sus funciones, es conveniente investigar las causas que los están generando.

La investigación debe abarcar a todos los trabajadores, puestos y áreas ocupacionales del área/sección donde se identificó el problema, a fin de obtener una visión integral de las limitaciones que impiden el cumplimiento cabal de las metas y objetivos establecidos por el centro laboral.

Objetivos

- Identificar la problemática de la empresa con relación a la formación de sus recursos humanos
- Definir si los problemas identificados se localizan en los trabajadores o en la organización
- Identificar quiénes y en qué requieren capacitación
- Establecer el tipo de acción de capacitación a realizar
- Determinar prioridades de atención
- Identificar si las carencias o deficiencias pueden ser subsanadas con capacitación

Para emprender un estudio de este tipo se debe tener presente que las necesidades de capacitación son:



La investigación conlleva:

A Establecer los niveles en los cuales se realizará:

- *Organizacional.* Problemas, carencias o limitaciones que impiden el logro de los objetivos y políticas de la empresa en conjunto
- *Ocupacional.* Aspectos óptimos que debe cubrir el trabajador en el puesto de trabajo.
- *Individual.* Deficiencias y limitaciones que impiden el desarrollo adecuado del trabajador en su puesto.

B. Aplicar una metodología, la que aquí se sugiere consiste en las siguientes etapas:

Situación ideal: Ocupación / puesto

- Determinar la situación adecuada, suficiente y óptima de los recursos humanos, financieros y materiales en cada puesto de trabajo.
- Determinar niveles de eficiencia, conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto.

Situación real: Individuo

- Identificar lo que es y se hace actualmente en el puesto de trabajo.
- Determinar el desempeño real del trabajador considerando los mismos elementos del perfil de puesto.

Análisis comparativo. Confrontar la información de las dos situaciones para identificar diferencias

- Concentrar la información por cada trabajador.
- Agrupar las necesidades de todos los trabajadores clasificados por puesto.

Determinación de estrategias:

- Jerarquizar las necesidades identificadas
- Definir contenidos de capacitación.
- Determinar para cada evento sugerido cómo se trabajará: curso, taller, seminario, plática.
- Decidir los recursos humanos que serán los responsables de impartir los eventos.

Informe: Elaborar un informe, en el que se

- Describe la situación investigada y la forma en que esta se realizó
- Señala las necesidades detectadas.
- Determina las acciones de acciones a seguir.

Los elementos a considerar para su integración son:

- Metodología (pasos que se siguieron)
- Universo (nivel de necesidad investigado)
- Resultados obtenidos (necesidades detectadas)
- Anteproyecto (estrategias)
- Anexos (instrumentos empleados)

En la aplicación de la metodología, los datos a obtener deberán proporcionar.

- Información necesaria para elaborar y seleccionar los eventos de capacitación que la empresa requiere.
- Número exacto y características de los trabajadores que necesitan ser capacitados.
- Descripción precisa y completa de las áreas en que deben ser capacitados.
- Jerarquización de los grupos a capacitar, tiempo disponible y recursos técnicos, humanos, financieros y materiales necesarios para efectuar la capacitación.

3.4. PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La estructuración de un plan de capacitación se elabora con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades. En este sentido:

El plan es un documento que contiene el conjunto de programas específicos que lo componen, ordenados por áreas, niveles de ejecución y la especificación de actividades implicadas.

Asimismo, contiene los lineamientos y procedimientos para su ejecución.

Un plan de capacitación es útil porque:

- Forma parte y se interrelaciona con todas las áreas de oportunidad de la empresa
- Su ejecución es flexible, adaptándose a las características y necesidades de la empresa.
- Se estructura con base en las necesidades reales y específicas detectadas.
- Contribuye al cumplimiento de los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la organización y de los mismos trabajadores.
- Especifica el presupuesto y las inversiones que deberán destinarse a la capacitación

De esta manera, su estructuración comprende:

Selección de información. A partir de:

- Los resultados del diagnóstico de necesidades.
- La funcionalidad, importancia, suficiencia y actualidad de la información.
- El contexto laboral.

Organización. A partir de:

- La secuencia de los objetivos específicos y particulares.
- La complejidad de la información.

Para elaborar el plan de capacitación, se debe considerar:

- Puestos de trabajo a ser atendidos.
- Número de trabajadores por puesto que serán capacitados

- Período de tiempo en que tendrá vigencia
- Eventos a desarrollar que incluyan: objetivo, contenidos, duración e instructor responsable.

3.4.1. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Una vez estructurado el plan de capacitación, la siguiente actividad ,es la elaboración de los programas.

Un programa es la descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos o secciones de la empresa.

Para asegurar una secuencia y organización del desarrollo del programa, es conveniente elaborarlo de acuerdo a las etapas siguientes:

1. Establecer objetivos

Los objetivos son la descripción de conductas que deben demostrar los capacitandos al término de su instrucción, en su redacción se especifican las destrezas, las actitudes y los conocimientos observables y medibles que deberán adquirir

Los objetivos se clasifican en 3 tipos:

General. Es el enunciado que expresa de manera global lo que el participante deberá demostrar al término del proceso instruccional

Particular. Es el enunciado que describe los alcances que deberán cubrirse como resultado del estudio de un tema.

Específico. Es el enunciado que expresa lo que el participante mostrará al término de cada actividad.

Los objetivos se deben redactar de una manera minuciosa y exacta, ya que de la correcta precisión de éstos dependerán:

- La amplitud del contenido
- Los materiales didácticos.

- Las técnicas de instrucción
- El tipo de evaluación

Los objetivos cumplen con las siguientes funciones:

- Comunican a los participantes e instructores la intención de un programa.
- Enfocan la atención de los participantes al enunciar lo que se espera de ellos, y el dominio que deben alcanzar.
- Determinan los términos en qué se evaluará su cumplimiento.

2. Estructuración del contenido

El contenido puede entenderse como lo que debe enseñarse para lograr los objetivos, por lo tanto, se determina de acuerdo a información científica y tecnológica de las actividades propias de los puestos de trabajo, y se presenta en términos prácticos, es decir, indica el proceso y técnicas correctas que permitan ejecutar los requerimientos del puesto.

A partir del análisis de los objetivos inicialmente planteados, se identifica:

- El criterio que deberá seguirse para seleccionar el contenido.
- El ordenamiento que facilitará la comprensión y adquisición , del contenido por aprender.

3. Metodología de instrucción

Derivan de los objetivos y la estructuración de los contenidos.

Estas acciones representan el medio para lograr los objetivos planteados, con su aplicación el participante experimentará hechos y vivencias que facilitan el proceso instrucción - aprendizaje.

Para su determinación se consideran los elementos siguientes:

Técnicas de instrucción: Procedimientos por medio de los cuales el instructor organiza y efectúa las actividades tendientes a realizar en forma efectiva el proceso instrucción - aprendizaje.

Técnicas grupales: Actividades que permiten aprovechar los conocimientos y experiencias de los participantes.

Recursos didácticos: Conjunto de medios, materiales o auxiliares de apoyo a la comunicación.

4. Evaluación

La evaluación es un proceso que permite dar seguimiento a las acciones de capacitación, analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que ha logrado el capacitando como resultado de los eventos.

Los momentos en que se puede efectuar son:

Inicial o diagnóstica: Se aplica al inicio del proceso de instrucción-aprendizaje con el propósito de identificar los conocimientos, características, necesidades e intereses de cada participante

Formativa o intermedia: Se realiza durante el desarrollo del proceso con la finalidad de identificar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas

Final o sumaria: Se efectúa al finalizar el evento y engloba todas las etapas y elementos que determinan la efectividad de las acciones llevadas a cabo

Tanto el plan como los programas de capacitación deberán asegurar:

- El cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.
- El procedimiento metodológico que administre las acciones de capacitación.
- La formación integral de los recursos humanos.
- El mecanismo que oriente las actividades subsecuentes a ser realizadas en el proceso capacitador.

3.5. OPERACIÓN DE LAS ACCIONES

Una vez elaborados los programas, el siguiente paso es elegir las opciones y modalidades que más se ajusten a los requerimientos de los programas previstos, al tipo y número de trabajadores a los que se dirigirán, a los objetivos que se desean alcanzar y al tiempo que se tenga considerado para su desarrollo.

3.5.1.OPCIONES

Grupal: Actividad en la que se reúne un grupo. La organización del trabajo permite la participación activa de los integrantes para el logro de un objetivo común.

Individualizada: Se dirige a una sola persona con el propósito de proporcionar un conocimiento específico, con cierta flexibilidad de horario y espacio físico. Para desarrollarla es necesario elaborar textos programados como material de apoyo por medio de los cuales los capacitandos comprueban su grado de avance.

A distancia: Autoadministrable. Ofrece la orientación autodidacta al trabajo y por lo tanto la oportunidad de superación técnico - profesional sin la restricción de un horario fijo, tiempo determinado y presencia del instructor

3.5.2.MODALIDADES

Curso:

- Se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades o actitudes.
- Combina teoría y práctica.
- Su duración es variable aunque el tiempo mínimo considerado es de 20 hrs.

Taller:

- Evento netamente práctico.
- Permite aplicar conocimientos teóricos en forma inmediata
- Facilita el desarrollo de habilidades y actitudes.
- La duración es corta, comprende un período promedio de 12 hrs.

Seminario:

- Tiene como propósito la investigación o estudio de temas o materias específicas.
- Se realiza a través de la organización de grupos en los que se debe generar la discusión y el análisis.
- La duración es variable, pero las sesiones de trabajo contemplan de 2 a 4 horas.

Conferencia:

- Su objetivo es proporcionar información y datos actualizados sobre temas o tópicos.
- La realización requiere de expertos que centralicen la actividad.
- La duración puede ser variable.

Platica:

- Es una charla informal en la que se intercambia información sobre situaciones específicas
- Posibilita mayor apertura por parte de los capacitandos.
- Es rápida de efectuar.
- No requiere de un tiempo ni espacio determinado.

Seleccionadas las opciones y modalidades de capacitación, el siguiente aspecto a considerar en esta etapa del proceso son las fases que garantizan la realización de los eventos.

3.5.3.FASES PARA LA REALIZACION

1. Programación. Se refiere a la organización existente para el desarrollo de los eventos; en ella se deben considerar los siguientes aspectos:

De los participantes:

- Número, edad, escolaridad
- Puesto que desempeñan y horarios de trabajo.
- Nombre del curso, taller, conferencia o seminario.
- Nombre del instructor.

Del evento:

- Objetivos.
- Fecha de realización y horario.
- Material.
- Constancia de participación.

Del ambiente:

- Selección de aulas.

- Condiciones materiales e higiénicas de las mismas.
- Tamaño, visibilidad, acústica y ,ventilación.
- Servicios complementarios

2. Ejecución. Es propiamente la realización de los eventos considerados en el plan de capacitación. Se deben considerar:

- Intervención y desempeño de los instructores.
- Participación activa de los capacitandos.
- Ratificación de las personas que fungirán como coordinadores ,del evento.
- Registro de participantes y asistencia.
- Constancias.
- Instalaciones adecuadas.
- Elaboración de informes.

3. Evaluación. Se encuentra relacionada con los objetivos que se desean alcanzar al término de cada uno de los eventos, los aspectos que involucra son:

- Desempeño de los participantes.* Para determinar los cambios de conocimientos actitudes y/o habilidades.
- Desempeño del (los) agente (s) capacitador(es)*
 - Grado de motivación hacia el curso logrado por el instructor.
 - Grado de actualización de los temas tratados.
 - Grado de profundidad de los temas.
 - Dominio del contenido
 - Claridad en la exposición
 - Aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.
 - Utilidad del material didáctico.
 - Aplicación de técnicas grupales.
- Coordinación del evento.* Esta evaluación debe efectuarla el coordinador al finalizar cada uno de los eventos, se refiere:

- A la organización que existió.
- Tiempos de ejecución.
- Aprovechamiento de los recursos utilizados.
- Imprevistos.
- Acciones correctivas.
- Soluciones tomadas.

Lo anterior determina la efectividad de los eventos y permite identificar los beneficios que ha obtenido la empresa y sus trabajadores en función de la capacitación proporcionada.

3.6. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

Al concluir la aplicación de los programas es imprescindible llevar un control que permita verificar los logros alcanzados con base en lo planeado.

Su propósito es: Determinar el progreso del proceso capacitador, descubrir las desviaciones e indicar las acciones correctivas necesarias.

3.6.1. LA EVALUACIÓN

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

Implica

- Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.
- Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
- Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
- Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.
- Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
- Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.

- Contribuir al logro de los objetivos y metas específicas del centro laboral
- Conocer la efectividad de la capacitación.
- Proponer nuevas actividades de capacitación en sus fases de planeación, organización, ejecución y de la misma evaluación.

Importancia

- Coadyuvar al constante desarrollo de las actividades de capacitación desarrolladas en las organizaciones
- Contribuir al mejoramiento del proceso capacitador en sus diferentes etapas, con el propósito de realizar las modificaciones necesarias

La evaluación se dirige a:

- Rendimiento individual.
- Eficiencia en cada una de sus funciones y tareas.
- Índices de productividad por grupos o áreas de trabajo.

Para facilitar la evaluación de las acciones, es conveniente que ésta se realice en tres momentos:

Evaluación diagnóstica: Se aplica al inicio del proceso capacitador.

Evaluación intermedia: Se realiza durante el desarrollo del proceso capacitador. **Evaluación**

sumaria: Se lleva a cabo al finalizar el proceso

3.6.2. EL SEGUIMIENTO

Todo proceso evaluador debe considerar la necesidad de realizar un seguimiento a fin de conocer los resultados de las acciones y su repercusión en el desempeño de los egresados del proceso.

Los aspectos a analizar a través del seguimiento son:

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| • Recursos humanos formados. | • Recursos materiales invertidos. |
| • Recursos financieros destinados. | • Beneficios obtenidos |

La información que se obtiene se transforma en materia prima para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación.

A nivel micro los capacitandos pueden proporcionar la información siguiente.

- Organización de los eventos
- Efectividad de los instructores.
- Forma de evaluación del proceso instruccional.
- Empresa o institución que la impartió.
- Interés sobre otros eventos.
- Apreciaciones sobre el resultado de la experiencia adquirida mediante la capacitación sobre su desarrollo intelectual, personal y social.

A nivel macro la vinculación de los factores que intervienen en una organización y la función de capacitación, puede determinarse a partir de estos aspectos que influyen en la formación de los capacitandos:

- La interrelación de los programas y las necesidades de formación de los recursos humanos.
- La adecuación entre la oferta de acciones de capacitación y la demanda de recursos humanos.
- El grado de permanencia de los conocimientos adquiridos.
- Las cualidades y deficiencias de las empresas e instituciones que ofrecen servicios de capacitación.

Resultados del seguimiento

- Analizar el desempeño profesional y el desarrollo social de los trabajadores capacitados.
- Comparar el desempeño de los trabajadores capacitados con el personal que no ha sido capacitado.
- Identificar necesidades no satisfechas. Establecer condiciones actuales y deseadas.
- Determinar nuevos objetivos y metas.
- Orientar la planeación de las acciones para su mejor operación.

- Aprovechar las evaluaciones cuantitativas y cualitativas del proceso capacitador para valorar la idoneidad de las entidades responsables del programa.

Como parte integrante de esta última etapa del modelo, se encuentra el establecimiento del costo-beneficio de las acciones de capacitación. A partir de esto, se estiman los costos que ocasionó la capacitación para compararlos con el valor de los beneficios que aportó a la empresa. Para realizar esta estimación deberán considerarse los siguientes aspectos:

Costos

- Sueldos y/u honorarios de los instructores.
- Horas - hombre invertidas en capacitación.
- Renta de equipo e instalaciones.
- Transporte y viáticos.
- Horas-hombre invertidas en la planeación
- Honorarios de consultores.
- Material didáctico empleado.

Beneficios

- Mejora en la calidad del producto o servicio.
- Mejora en la organización de la empresa o institución.
- Mejora en las relaciones laborales.
- Decremento de riesgos y accidentes de trabajo.
- Reducción de desperdicios.

Finalmente, el seguimiento proporciona los elementos que permitirán planear, organizar, ejecutar y controlar las acciones que en materia de capacitación realice todo el centro laboral.

CAPITULO IV

INTEGRACIÓN DE UN PROGRAMA SISTEMATICO DE CAPACITACIÓN

4.1. LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA

Se entiende por sistema a un conjunto de elementos que interactúan de manera constante para el logro de un mismo fin. Las organizaciones son consideradas sistemas en cuanto a que sus partes se relacionan entre sí y en conjunto persiguen un mismo objetivo; estas partes se conocen como subsistemas

La teoría de sistemas define a la organización como una estructura con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad. Los recursos humanos forman parte de la estructura que se caracteriza por influir y ser influida por el medio ambiente, procurando alcanzar un estado de equilibrio.

La capacitación se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender a los recursos humanos de la organización y se dirige a aquellas áreas donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las actividades e impiden lograr los objetivos propuestos.

Lo anterior proporciona una base teórica para identificar el papel que juega actualmente la capacitación en la estructura y organización de las empresas.

La teoría general de sistemas se fundamenta en tres premisas:

- Los subsistemas existen dentro de los sistemas. Un subsistema es un conjunto de elementos que mantienen relaciones entre sí, a su vez cada uno de esos elementos puede considerarse como un sistema en sí mismo.
- Los sistemas son abiertos y cerrados. Se considera un sistema abierto aquél que mantiene un constante intercambio con su ambiente (suprasistema) es decir, un incesante flujo de información interna y externa. Un sistema cerrado es aquella estructura relativamente autosuficiente e independiente de las fuerzas externas, sin embargo, al no existir intercambio con el suprasistema no hay intercambio de información y por tanto se considera una unidad ficticia.

- Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Cada sistema mantiene ciertos límites que tienen por objeto conservar su integridad y evitar que los intercambios con el medio destruyan o entorpezcan su actividad.

Características de un sistema

- *Propósito u objetivo.* Las unidades, elementos u objetos y las relaciones presentan siempre una situación para alcanzar un objetivo.
- *Globalismo o totalidad.* Un sistema al contar con elementos interrelacionados provocan que cualquier cambio en uno de ellos, con mucha probabilidad producirá modificaciones en las otras unidades.
- *Entropía.* Es la tendencia que tienen las organizaciones hacia el desgaste. Para que un sistema se mantenga, el proceso de comunicación representa el elemento sustantivo
- *Homeostasis.* Se refiere a un estado de equilibrio constante hacia el cual tienden los sistemas

Este equilibrio es dinámico y no estático como se podría suponer. Si las organizaciones laborales son consideradas sistemas porque existe una interrelación de elementos e intercambio de información, el sistema integral de capacitación al estar fundamentado en la teoría general de sistemas propone involucrar todas las áreas de la organización en apoyo al cumplimiento de los objetivos establecidos, en particular, para el área de capacitación.

4.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA PARA UNA BUENA CAPACITACION

Administrar implica la realización de un esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas: planeación, organización, integración, dirección y control que se interrelacionan de manera constante.

Es necesario retomar el proceso administrativo debido a que la capacitación requiere apoyarse en aspectos técnicos como el diseño, la planeación y el establecimiento de estrategias. El responsable de capacitación debe hacerse cargo de las actividades correspondientes, y la mejor forma de realizarlas es a través de dicho proceso.

Planeación

La planeación es el primer paso del proceso administrativo, constituye una función relevante para cualquier administrador ya que da origen y determina las siguientes etapas

Planear supone hacer una elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se ha de realizar, es decir, se presumen los cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlo.

La eficiencia en la planeación depende en gran parte de una adecuada previsión, ya que establece las bases para determinar por anticipado el riesgo y la forma de minimizarlo.

En esta etapa se fijan las estrategias o cursos de acción que han de seguirse, los propósitos o fines esenciales que la empresa desea lograr en un tiempo determinado, las políticas o lineamientos a observar dentro de la organización y los presupuestos destinados a ellos.

La importancia de la planeación estriba en que:

- Reduce el nivel de incertidumbre que se puede presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Permite evaluar opciones antes de tomar una decisión.
- La planeación está ubicada en los subsistemas análisis situacional y diagnóstico de necesidades del sistema de capacitación, en el primero se establece la misión, objetivos, metas, políticas y normas que orientan el quehacer de la empresa; en el segundo se determinan con exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes al puesto de trabajo, es decir, se especifica la diferencia entre lo que se hace y deberá hacerse.

Organización

Una vez establecidos los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, es necesario determinar las medidas a utilizar para lograr lo que se desea, esto sólo es posible a través de la organización, la cual proporciona la estructura necesaria que permite coordinar el adecuado aprovechamiento de los recursos.

Instituidos los niveles de autoridad, actividades y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización, se procede a la delimitación de actividades a fin de realizar las funciones encomendadas con la mayor precisión y el mínimo esfuerzo dando lugar a la especialización, esto se conoce como división del trabajo que incluye la jerarquización, el orden, el rango e importancia de los puestos y sus funciones.

La departamentalización de los mismos comprende el agrupamiento de las actividades en unidades específicas.

Es importante resaltar que la eficiencia de cualquier sistema organizacional depende directamente de la coordinación, la buena comunicación, y la sincronización de los recursos que integran la empresa para cumplir con los objetivos establecidos.

La etapa de organización en nuestro sistema de capacitación corresponde al subsistema de plan y programas. El responsable de capacitación junto con los responsables de área definen y organizan los eventos a realizar, a partir de las prioridades establecidas en el diagnóstico de necesidades, resultado de ello se elabora el plan maestro de capacitación que guiará las acciones a efectuar en la materia.

Integración

Es el punto de unión entre la planeación y organización y la dirección y control del proceso administrativo. Integrar implica elegir y disponer de los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas y ejecutar los planes.

En la etapa de integración la empresa obtiene los recursos idóneos para el desarrollo de sus actividades.

En el caso de nuestro sistema, el responsable de capacitación debe tener a disposición los recursos humanos (instructores internos, contratación de instructores externos, listas de participantes que asistirán a los eventos, avisos a los jefes inmediatos, etc.) materiales (aulas disponibles, equipo audiovisual preparado, manuales y papelería listos, etc.) y técnicos (programación y logística de los eventos) Con los elementos anteriores, se procede a ejecutar los programas definidos

Dirección

Es la función administrativa que consiste en dirigir y coordinar las operaciones mediante la cooperación y esfuerzo de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

La planeación y la organización determinan lo que se debe hacer, mientras la dirección se orienta a guiar, conducir, orientar y verificar que se realice lo planeado.

La etapa de *dirección* se debe considerar como:

- **La toma de decisiones.** Es la elección de varias alternativas a fin de resolver el problema, corregirlo o adaptarlo a las circunstancias presentes.
- **La motivación.** Con ayuda de ésta se logra la ejecución del trabajo.
- **La comunicación.** Es el aspecto clave en la transmisión y recepción de información del grupo social de la organización, lo que permite conocer los cambios que se gesten en las políticas, planes y programas.
- **La supervisión.** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados para que las actividades se realicen adecuadamente

Para efectos de nuestro sistema la etapa de dirección se lleva a cabo en el subsistema de ejecución de las acciones de capacitación. El responsable de la función debe dirigir, coordinar y verificar que los eventos programados sean impartidos, asimismo, requisita los formatos necesarios para tener un control de los cursos y gastos que de ellos se generen.

Control

Implica la aplicación de procedimientos que permitan medir los resultados obtenidos en relación con los planes se identifique la razón de las desviaciones y se tomen las medidas correctivas necesarias.

El control implica

- **Establecimiento de estándares.** Significan delimitar las normas de ejecución que se desean de un producto determinado. En la etapa de control se da significado a las discrepancias existentes entre las normas previstas y los resultados logrados.
- **Evaluación de resultados.** Consiste en comparar las actividades anteriores con las actuales y conocer el grado de avance.
- **Corrección.** Es el reajuste de las desviaciones en relación a los estándares.
- **Retroalimentación.** Es el intercambio de información recibida para ajustar el sistema.

La etapa de control tiene su expresión dentro del subsistema evaluación y seguimiento, último elemento del sistema integral y en el que se evalúa el costo-beneficio de la capacitación.

4.3. LA CALIDAD Y LA CAPACITACION

4.3.1. FILOSOFIA DE CALIDAD

Actualmente se hace imprescindible producir bienes y servicios con calidad debido a la creciente necesidad de modernizar la estructura comercial y económica del país, así como racionalizar los recursos empleados, lo cual determina la competitividad de una empresa.

La estrategia a seguir en la implantación de un programa de calidad deriva del compromiso, esfuerzo y responsabilidad por integrarla a los procesos productivos de las organizaciones fundamentado en la filosofía de aprender a cambiar.

Para difundir y comprender esta filosofía se considera a la capacitación como el primer paso, ya que es el medio que contribuye al establecimiento de una cultura de calidad

Como ya se vio en el Capítulo I, existen diversos autores que describen lo que es una filosofía de calidad, los más representativos son: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby.

Entre todos los autores hay coincidencias, por ejemplo:

- El cliente es lo más importante
- Hay que prevenir
- Reducir desperdicios
- El proceso es a largo plazo
- Medir los resultados
- Dar reconocimiento
- Se requiere de trabajo en equipo
- Participación de todo el personal
- Precisa de un fuerte y profundo compromiso de la alta dirección
- Instituir programas de entrenamiento y capacitación

En nuestro caso, se retomara la filosofía de Crosby ya que considera los aspectos más sustantivos en materia de calidad.

La filosofía de Crosby se basa en cuatro principios.

1. Definición

Por calidad se entiende cumplir con los requisitos, es decir, definir las expectativas que debe cubrir cualquier productivo para considerarse satisfactor de una necesidad

2. Sistema

Muchas empresas esperan que se hagan presentes los errores para corregirlos, establecen auditorias, inspecciones, evaluadores que se encargan de detectarlos y enviar reportes para que se corrijan las anomalías.

El sistema que se propone para asegurar la calidad es la prevención, e implica planificar y analizar los procesos con el propósito de determinar en dónde se pueden presentar errores y actuar antes de su ocurrencia.

3. Estándar de realización

No en pocas ocasiones se escucha decir que el producto se manufacturó bastante bien o que el desempeño del personal es bueno, estos términos tienen tantos significados como personas lo interpreten; por ello se requiere un estándar de realización que todos puedan entender, éste estándar es cero defectos, que no significa la perfección, sino una actitud de cumplir con las expectativas del cliente.

4. Medición

En todo proceso, la evaluación y seguimiento son fundamentos que permiten verificar que las cosas se llevaron a cabo de acuerdo a lo planeado; sin embargo, existen mediciones que son muy vagas. La forma de comprobar el mejoramiento es calcular el precio del incumplimiento, calcular el precio de hacer las cosas mal.

4.3.2. VINCULACIÓN CAPACITACIÓN – CALIDAD

Con el propósito de establecer con claridad cuales son los factores o criterios que se reflejan cuando se intente efectuar una vinculación entre calidad y cualquier otro elemento que forma parte y condiciona a una unidad productiva, institución, organismo o centro laboral en términos genéricos, y a efecto de determinar con precisión qué se entenderá por calidad y por capacitación, se describe a continuación la definición de los conceptos y se anotan los aspectos que le dan sentido propio.

La Calidad

La calidad en los días actuales no puede ser considerada sólo como un concepto, implica un proceso que se fundamenta en cuatro aspectos sustantivos.

- **Calidad:** Cumplir con los requerimientos del cliente
- **Se obtiene por:** Prevención: eliminar por adelantado las oportunidades de error.
- **La norma de desempeño es:** cero defectos.
- **La calidad se mide a través de:** costos de calidad

Los puntos anteriores se sintetizan en la frase:

“Hacerlo bien a la primera vez”

Cabe señalar que la calidad no es exclusiva del proceso de producción, sino de las funciones, actividades y tareas que se desarrollan en una organización. Lo anterior supone controlar el proceso de calidad mediante un sistema de prevención que garantice el cumplimiento de los requisitos del cliente, por medio de la eliminación de tiempos muertos, reprocesos y costos innecesarios, la prevención permite a la organización anticiparse a la ocurrencia de errores en todos los sentidos: con los proveedores, con el servicio al cliente, respecto al clima laboral, en el proceso de gestión de la empresa, etc

La Capacitación

El proceso capacitador está integrado por una serie de etapas cuyo objetivo es propiciar la adquisición, desarrollo, actualización y/o perfeccionamiento de conocimientos, habilidades de las personas que desempeñan un puesto de trabajo.

En este sentido, la capacitación funciona como un sistema, ya que sus elementos se integran e interrelacionan entre sí para mejorar el recurso más importante de cualquier organización: el humano.

Como se precisó en la primera parte de este capítulo cada centro de trabajo debe planear, organizar, ejecutar y controlar sus acciones de capacitación en forma organizada, lógica y sistemática para obtener resultados.

Calidad - Capacitación

Hasta este momento parece difícil identificar la posible relación entre los dos procesos descritos; sin embargo, su vinculación está implícita, el vínculo es inherente a las funciones que se realizan en el proceso capacitador cuyos resultados son más evidentes.

La calidad y efectividad de la capacitación se ve reflejada cuando los objetivos que debe alcanzar contribuyen al logro de los objetivos y cumplimiento de la misión de la organización.

- Generar los procesos de cambio necesarios en los recursos humanos.
- Adicionar conocimientos, desarrollar habilidades, reformar valores y modificar actitudes.

Recuérdese que la calidad se define y logra a partir de las características reales que interesen al cliente. En este sentido, las características se convierten en especificaciones técnicas que se traducen en valores cuantitativos o cualitativos.

Consecuentemente, las especificaciones de información y de formación deben responder primordialmente a las necesidades del centro organizacional para permanecer en el mercado y por ende tener una posición competitiva en él. Al invertir en el desarrollo del personal se pueden solventar problemas de baja productividad, altos costos e insatisfacción de las personas usuarias del bien o servicio ofrecido, cuando se satisfacen las necesidades del cliente, se cubren los requisitos de calidad del proceso capacitador.

La calidad en el proceso capacitador se observa cuando

- Se precisan las áreas cliente (áreas ocupacionales que conforman la empresa) y los requisitos de capacitación que deben ser satisfechos
- Se especifican las características y requisitos del personal a formar.
- Se determina por qué debe capacitarse y en qué será capacitado
- Se negocia o concerta la interrelación entre los objetivos del personal y los objetivos organizacionales.
- Se corrigen desviaciones de desempeño y prevén que no vuelva a suceder.

Si el concepto de calidad se aplica a la vida cotidiana, se deduce que la calidad y la capacitación no son simplemente una estrategia, sino valores que generan actitudes y comportamientos permanentes en el trabajo. La calidad en el proceso capacitador consiste en alcanzar los máximos estándares deseables en cada una de las etapas que lo conforman

La estrategia de la capacitación es la configuración de las decisiones en la empresa, en cuanto a la formación de recursos humanos, planear estratégicamente la capacitación significa mejorar la calidad de lo que se hace y de lo que el personal es mediante una estrategia de desarrollo y superación de los trabajadores.

4.4. LA CAPACITACIÓN COMO SISTEMA

En esta segunda parte se describe un sistema de aplicación general en el que son considerados los planteamientos anteriores. La conjunción de la teoría de sistemas, el proceso administrativo, y la filosofía de calidad se traducen en el modelo como soporte sustancial, cuya premisa fundamental radica en considerar la capacitación como un conjunto de elementos dinámicos debidamente estructurados que se relacionan constantemente y se adaptan según los cambios generados en su entorno.

Objetivos del sistema de capacitación.

- Elevar la calidad de la capacitación para impactar en los objetivos estratégicos de la organización.
- Optimizar conocimientos, habilidades y actitudes del personal con el propósito de apoyar al centro laboral en el logro de las metas que se ha fijado
- Establecer parámetros sobre los que pueda medirse la rentabilidad del proceso capacitador.
- Demostrar que la capacitación, lejos de ser un gasto, es una inversión que reditúa beneficios y éstos son cuantitativamente medibles.
- Proceder a la implantación del sistema integral implica que el responsable de capacitación debe informar y sensibilizar a la alta dirección para establecer un compromiso de apoyo y autorización.

Estructura del sistema integral

Subsistemas:

- *Análisis situacional de la organización*
- *Diagnóstico de necesidades*
- *Programación de la capacitación*
- *Ejecución de las acciones*
- *Evaluación y seguimiento*

4.4.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es el primer paso del sistema integral ya que en él se establecen las bases de los subsistemas posteriores.

Consiste en un estudio a través del cual se identifican, analizan e interpretan los problemas, riesgos, debilidades y áreas de oportunidad existentes, así como las estrategias que se consideren adecuadas para su óptimo aprovechamiento.

Las actividades a realizar son:

- Identificar la misión, objetivos y políticas.
- Describir el proceso productivo
- Identificar las áreas ocupacionales, departamentos y puestos de trabajo que la integran.
- Determinar funciones y líneas de autoridad.
- Ubicar clientes, competencia y proveedores
- Riesgos, oportunidades, fuerzas y debilidades.
- Conocer los recursos humanos, materiales y tecnológicos con que cuenta la organización.

Con base en ello, se identifican los problemas que enfrenta el centro de trabajo y que impiden su pleno desarrollo. Lo anterior permite determinar aquellas situaciones que pueden y deben ser resueltas con capacitación, algunas de las interrogantes que se deben plantear en esta etapa son:

- ¿Existe algún riesgo de que la empresa baje sus volúmenes de ventas por mala calidad en el producto o servicio?
- ¿Hay oportunidades de que la gente capacitada ascienda de nivel?
- ¿El estado financiero de la empresa permite que se contemple un ambicioso programa de capacitación?
- ¿Se dispone de recursos materiales propios para impartir capacitación?
- ¿Hay demasiada rotación de personal en algún área y esto puede ser disminuido si se brinda capacitación?
- ¿Se cuenta con personal interno preparado para fungir como instructor?

- ¿Existen problemas para el aseguramiento de una cultura laboral favorable?
- ¿En la estructura ocupacional existe una clara división de puestos?

Identificadas las carencias o deficiencias que competen al área de capacitación, se procede a.

- Sensibilizar a los gerentes y responsables de área, para que se involucren y conozcan las actividades en las que deben colaborar
- Dar a conocer los objetivos, fundamentos y características del sistema a todos los trabajadores que laboran en la organización, desde el nivel directivo hasta el operativo.
- Sensibilizar a los gerentes y responsables de área, para que se involucren y conozcan las actividades en las que deben colaborar. Dar a conocer los objetivos, fundamentos y características del sistema a todos los trabajadores que laboran en la organización, desde el nivel directivo hasta el operativo.

Realizar con calidad el subsistema implica.

- Informar con precisión en qué consiste el sistema y en qué actividades se espera la colaboración de los responsables de área con el departamento de capacitación. Considerar los recursos con que cuenta la empresa para en un futuro prevenir gastos innecesarios.
- Tomar en cuenta los objetivos estratégicos, ya que la capacitación debe orientar sus acciones al cumplimiento cabal de los mismos

4.4.2. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

Consiste en identificar lo que el personal requiere en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de las funciones laborales que le competen

En su realización, es recomendable se involucren y participen activamente los responsables de las áreas en colaboración con el encargado de capacitación, pues son quienes conocen de manera precisa los estándares de desempeño del personal bajo su mando.

La información que los jefes proporcionan al área de capacitación precisará:

- Si las necesidades detectadas se resuelven con capacitación o su satisfacción atañe a otra (s) área (s)
- Que las áreas sean apoyadas de acuerdo a prioridades, para ello se tomará como criterio el precio del incumplimiento y la importancia del adecuado funcionamiento del área en el logro de los objetivos empresariales.

Respecto al precio del incumplimiento, Crosby considera la necesidad de contar con una forma de medir la calidad que sea comprendida con claridad, añade que la manera de hacerlo es calcular lo que cuesta hacer las cosas mal; es decir, determinar cuánto cuesta no cumplir con los requisitos del cliente.

Para facilitar el diagnóstico de necesidades se presenta un formato para conocer - mediante el análisis de los procesos de la organización* -, el punto donde existen fallas y así determinar el origen de las deficiencias.

En esta forma se identificarán los indicadores sobre los que se pueden medir los incumplimientos. Algunos de ellos son

- Desperdicios.
- Reprocesos
- Costos por accidentes
- Ausentismos.
- Envío de producto equivocado.
- Envío a lugar erróneo

El formato que se sugiere es un diagrama de bloques, cuyo propósito es examinar los requisitos del proceso e identificar las posibles causas de los problemas. Se presenta el formato en la Figura 4.1

Diagrama de Bloques	
1. Nombre del proceso	() Proceso
2. Área o departamento	() Producción
3. Clientes	
4. Insumos	() Actividad Inicial
5. Proveedores	() Interfases
6. Normas de Ejecución	() Interfases
7. Equipo	() Actividad Final
8. Capacitación	

Figura.4.1 Diagrama de Bloques.

ÉSTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

Todo trabajo es un proceso, el cual consiste en una serie de acciones que producen un resultado. Este es el producto o servicio que debe satisfacer las necesidades de los clientes, (sean internos o externos) Por ello se concibe a la capacitación como uno de los principales medios para lograr el mejoramiento de la calidad en los procesos.

El análisis de los procesos hace referencia a las actividades que debe realizar cada área de la empresa. Dichas actividades tienen un orden y se involucra a todo el personal de la misma.

Instrucciones para requisitar el Diagrama de Bloques:

- Dar nombre al proceso
- Especificar el área o departamento a que haga referencia el proceso.
- Identificar al (los) cliente (s) o personas que reciben el resultado del proceso así como los requisitos que solicitan
- Precisar los insumos o los materiales e información necesarios para operar el proceso
- Determinar quién proporciona los insumos para el proceso y especificar cómo se requieren
- Identificar os estándares de realización o normas de ejecución; es decir, qué características se requieren del producto .

Se sugiere que el diagrama de bloques lo realicen los responsables de las áreas, debido a que cada una de ellas tiene su propio proceso que en conjunto permite obtener un producto terminado Asimismo, cada proceso tiene una actividad inicial y una final con sus interfases.

Para que los procesos puedan funcionar necesitan insumos, materia prima o información que proporciona un proveedor y un cliente que recibe la parte final del proceso.

Se requiere que el proceso se ejecute bajo determinados estándares de realización con el equipo, herramienta o maquinaria específica.

Para identificar los problemas o áreas de oportunidad en los procesos, es fundamental tener identificados: clientes, insumos, proveedores, normas de ejecución y equipo, y después se desglosa el proceso en actividades, acciones o pasos. Si en alguna de ellas existen fallas, éstas se anotan en las líneas que aparecen en la parte inferior de las interfases, con ello se podrá

identificar qué y en dónde se requiere mejora, lo que dará lugar a especificar el tipo de capacitación necesaria para dar solución a las mismas.

El diagnóstico de necesidades es importante porque da la pauta y representa el soporte para realizar la programación.

Si no se efectúa de manera adecuada repercute en los resultados finales, si la detección es azarosa o se programan eventos innecesarios, no mejorará el desempeño del trabajador, por lo que se corre el riesgo de hacer gastos innecesarios.

Por el contrario, trabajar el subsistema con los niveles de calidad deseados permite:

- Que el encargado de capacitación informe oportunamente a los responsables de área la forma de realizar el diagrama de bloques para identificar correctamente las áreas de oportunidad.
- Planear las acciones para prevenir problemas futuros, tales como retrabajos o reprocesos.
- Que el área de capacitación proporcione la información que requieran los responsables de área para obtener el precio del incumplimiento

Cuando se tiene la información del diagrama de bloques se procede a llenar el formato diagnóstico de necesidades de capacitación. Figura. 4 2

En él, los responsables de área anotarán:

- Grupo ocupacional a que se refiere el diagnóstico.
- Datos del evaluador.
- Datos del coordinador.
- Actividades que requieren mejora.
- Especificar las actividades que tienen o no, solución con capacitación.
- El precio del incumplimiento de aquellas actividades que pueden ser solucionadas con capacitación.
- Priorizar las actividades propuestas.
- Anotar las actividades o contenidos propuestos para subsanar las deficiencias.

Diagnóstico de necesidades de Capacitación

Prioridad: Fecha: d _ d _ m _ m _ a _ a _

Nombre de la persona, área o grupo ocupacional

Datos del evaluador: _____

Nombre del coordinador: _____

Nombre: _____

Área: _____ Puesto: _____

Descripción de actividades del puesto

Únicamente anotar en las que se requiere mejoría
capacitación)

Precio del incumplimiento (falta de

Eventos y contenidos para resolver la deficiencia de la persona, área o grupo ocupacional

Se soluciona con capacitación

Prioridad

Sí _____ No _____

A B C

Figura.4.2 Diagnostico de Necesidades de Capacitación.

Los elementos anteriores dan lugar a la realización del siguiente subsistema

4.4.3. PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Los resultados del diagnóstico de necesidades constituyen la materia prima para estructurar el plan de trabajo. El responsable de elaborarlo es el área de capacitación; en caso de así requerirlo solicitará apoyo de las áreas cliente.

- Para tener un control administrativo interno, es conveniente hacer uso del instrumento Plan de Trabajo que se presenta en la Figura.4.3 por cada área o departamento que integra la organización y en el que se habrá de tener claro:
- Necesidad o problema a subsanar.
- Objetivo o fin último que se debe alcanzar al término del plan.
- Meta o alcance a corto plazo en que se desea un logro determinado, sin olvidar anotar cuánto se desea reducir el precio del incumplimiento.
- Cuánto y cuándo se pretende reducir el precio del incumplimiento.
- Calendarización de los eventos a realizar por mes
- Porcentaje de avance de las actividades programadas.

El responsable de capacitación elaborará y reunirá la información para integrar los planes de trabajo en un sólo documento Plan maestro de capacitación, mismo que se presenta a la alta dirección para su aprobación o corrección.

Plan de Trabajo							
Empresa:	_____	Area o departamento	_____	Hoja	_____	de	_____
Duración del programa	_____	Programa	_____	Fecha	_____		
No	_____	Necesidad o problema		Objetivo	_____		
				Meta:	_____		
No	Actividades			Programación:	_____		
1							
2							
3							
4							
	Responsable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio %Avance

Figura.4.3 Plan de Trabajo

Este subsistema es importante ya que en él se determinan los eventos que se impartirán. Su correcta estructuración garantizará la consecución de los resultados esperados en cuanto a un mejor desempeño del recurso humano.

Obtenida la aprobación del plan maestro por la dirección, el responsable de capacitación deberá:

- Contratar instructores externos (si se requiere)
- Preparar recursos materiales para realizar los eventos.
- Seleccionar instructores internos (responsables del desarrollo de eventos)
- Preparar aulas en las que se realizarán los eventos.
- Informar a los jefes de área la calendarización y duración de los eventos para que lo notifiquen a su personal

4.4.4. EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES

La ejecución es la puesta en marcha del plan y los programas de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos, tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos así como el registro y control de las actividades que se lleven a cabo, incluyendo los costos que se generen por este concepto.

El propósito del subsistema es impartir los eventos, coordinarlos y dirigir las actividades con la finalidad de cumplir los objetivos planteados.

Cumplir con calidad las actividades de esta etapa del proceso conlleva a:

- Informar con anticipación a los trabajadores y responsables de área la programación de los eventos.
- Prevenir los problemas que puedan surgir para no interrumpir la programación, tales como: sustitución de instructor, cambio de aula, cambio de horario, etc.
- Verificar las necesidades del instructor en cuanto a equipo, material didáctico, etc.
- Asegurar la asistencia de los trabajadores a los eventos.
- Procurar no afectar el proceso productivo cotidiano.

Hacer efectivo en la práctica lo planeado contribuye en gran medida a obtener como resultados concretos. mejorar el nivel de conocimientos, cambio de actitudes y desarrollo de habilidades de los trabajadores, lo cual repercute en un mejor desempeño y por ende en el cumplimiento cabal de las metas productivas definidas.

Por lo anterior, es necesario que el responsable de capacitación realice las siguientes actividades:

1) Preparar los eventos

Organizar el desarrollo adecuado de las actividades, incluye.

- Verificar datos. Identificar el nombre del curso, taller, seminario, conferencia etc.; nombre del instructor, objetivos, fecha de realización, horario y duración; verificar las aulas en cuanto a visibilidad, ventilación, colocación de mesas y sillas, y que esté preparado el servicio de cafetería para los recesos.

- Preparar material y equipo. Por cada evento a impartir, el instructor tendrá a disposición los recursos didácticos que requiere, como retroproyector, pizarrón, rotafolio, televisión y videocasetera (en caso de que se utilice película) También que se cuente con los manuales de apoyo para los participantes y papelería en general.
- Identificar a los trabajadores que asistirán a los eventos. Precisar el área a la que pertenecen, el nivel que ocupan, el puesto que desempeñan, su edad, escolaridad y horario.
- Diseñar instrumentos de evaluación para el instructor y el evento. Estos serán aplicados y resueltos por los participantes.

2) Ejecución de los eventos

En esta etapa se coordinará que los eventos:

- Inicien y finalicen puntualmente, que todos los trabajadores asignados asistan, que se proporcione el servicio de cafetería, al terminar cada evento se encargará de aplicar los instrumentos de evaluación.
- Además de ello es necesario que llene un registro riguroso de todos los eventos que se efectúan mes a mes en un formato que contenga los siguientes elementos:
 - Personal capacitado.
 - Horas / hombre impartidas.
 - Número de eventos realizados
 - Costo de los eventos en cuanto a:
 - a) *Honorarios del instructor.*
 - b) *Papelería.*
 - c) *Material didáctico (fotocopia de los manuales)*
 - d) *Viáticos de instructor y participantes (en caso de tener que trasladarse a otro lugar)*
 - e) *Renta de películas, etc.*

Los datos que de aquí se obtengan dan lugar al subsistema de evaluación y seguimiento.

4.4.5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Evaluar es un proceso sistemático que consiste en describir, obtener y suministrar información útil para analizar los cambios de conducta de los capacitandos su importancia estriba en determinar si los objetivos previstos fueron alcanzados y en qué proporción.

Se recomienda considerar:

- Si se llevaron a cabo las actividades en cada etapa de acuerdo a lo previsto.
- Las dificultades que existieron para cumplir cada uno de los subsistemas.
- Si fue necesario realizar ajustes al sistema y en qué aspectos.

En cuanto a la evaluación del proceso instruccional se retomarán los instrumentos aplicados a los participantes para evaluar al evento y al instructor, con ello se elabora un concentrado que contenga los aspectos que se consideraron en los instrumentos y así conocer los resultados del desempeño del instructor y de la organización de los cursos.

El impacto de las acciones de capacitación es parte fundamental de todo el sistema, por lo que tiene sus particularidades para realizarlo. El responsable de su cumplimiento es el área de capacitación con la colaboración de los responsables de las áreas que integran el centro de trabajo.

En primera instancia se deberá realizar una evaluación del desempeño del trabajador 30 días después de haber concluido el plan de capacitación, esta actividad se encargarán de realizarla los responsables de área, deberá incluir la obtención del precio del incumplimiento posterior a la capacitación, tomando en cuenta que los indicadores serán los mismos que se determinaron en el diagnóstico de necesidades.

Con los datos, el responsable de capacitación elaborará un informe que contenga el estudio de impacto de las acciones de capacitación, así también un estudio para obtener el costo-beneficio, para lo cual deberá considerar los datos recabados de los formatos en donde se llevaron a cabo los controles de cursos y los gastos generados.

Con todo lo anterior se estará en posibilidades de preparar un informe que contenga los resultados obtenidos, mismo que se entregará a la alta dirección con el propósito de mostrar que la formación de recursos humanos es una inversión que trae consigo ganancias para la empresa.

La información que resulte de la evaluación repercutirá en las actividades que se programen posteriormente, y en caso de no realizarla correctamente impedirá el reciclaje para la atención de nuevos requerimientos.

Se sugiere revisar la guía del impacto de las acciones de capacitación ya que en ella se detallan las actividades que se deben realizar paso a paso

Efectuar con calidad el subsistema de evaluación y seguimiento implica que:

- El cliente es la alta dirección ya que ellos son los que reciben la información de los resultados de la capacitación, es la parte sustancial de todo el sistema integral. Lo que espera el cliente es verificar que los beneficios de la capacitación (en términos económicos, de mejoras en la calidad y productividad, etc.) son mayores que la inversión.
- El responsable de capacitación debe requisitar los formatos correspondientes a lo largo del sistema integral para prevenir situaciones futuras, como gastos incorrectos, retrasos, etc.
- Se debe llevar un control de las actividades realizadas y entregar el informe final a la alta dirección en el tiempo señalado.

Demostrar a la alta dirección que la capacitación es una inversión y que da a iniciar de nueva cuenta el proceso de implantación de éste sistema de capacitación permitirá obtener mejoras en la organización.

CONCLUSIONES:

La creciente tendencia hacia la Calidad Total en organizaciones mexicanas impacta en la función de capacitación al grado de transformar la comprensión tradicional de los procesos educativos en la empresa. Nos reta continuamente en términos de efectividad e innovación; cuestiona a fondo nuestros paradigmas de desarrollo profesional.

Se puede incluso leer la orientación empresarial por la calidad como una opción de carácter fundamental educativo en el sentido mas profundo y amplio del termino.

La incorporación de herramientas específicas y eficientes de medición, prevención, innovación, comunicación y trabajo en equipo constituye la dimensión más evidente de la capacitación en calidad total.

El sistema capacitación aquí planteado conjunta las fases del proceso administrativo, la teoría de sistemas y principios de calidad, lo cual trae como consecuencia un esquema sistémico, ordenado y secuencial que se retroalimenta en forma constante; ello permite evaluar de manera objetiva los resultados obtenidos en el proceso.

Este esquema considera un nuevo enfoque de la capacitación, una capacitación que busca demostrar que a través del desarrollo de los recursos humanos, la organización obtiene beneficios cuantificables en términos económicos, ya que en la mayoría de los centros de trabajo los resultados hacen referencia al personal que asistió a los eventos, las horas hombre impartidas, las experiencias de aprendizaje que se llevaron a cabo y el costo que significó todo ello.

Esto es importante, pero no muestra al empresario ningún beneficio por su inversión

Por el contrario, si se logra patentizar que todas las acciones de capacitación se dirigen a apoyar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, a través de instrumentos de medición confiables y con la cooperación de todas las áreas que conforman la unidad de negocio, se estará dando un gran paso para demostrar la rentabilidad de la capacitación y con ello impulsar a la organización hacia la competitividad que se desea por medio de una capacitación que refleje resultados.

BIBLIOGRAFÍA:

FOLGAR, OSCAR F.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD "ISO 9000"

BUENOS AIRES, EDICIONES MACCHI, 1994

BLAKE, OSCAR J.

LA CAPACITACIÓN.

UN RECURSO DINAMIZADOR DE LAS ORGANIZACIONES

BUENOS AIRES, EDICIONES MACCHI, 1997

RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUIN

ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL

TOMO II

MÉXICO, EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS SA DE CV, 1993

NICHOLSON, TRISH

COMO MEJORAR SU EQUIPO DE TRABAJO

BUENOS AIRES, EDICIONES MACCHI, 1994

REZA TROSINO, JESÚS CARLOS

EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN

MÉXICO, PANORAMA EDITORIAL, 1995

REZA TROSINO, JESÚS CARLOS

COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE

CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

MÉXICO, PANORAMA EDITORIAL, 1995

REZA TROSINO, JESÚS CARLOS
COMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE
CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
MÉXICO, PANORAMA EDITORIAL, 1995

MENDOZA NÚÑEZ, ALEJANDRO
LA CAPACITACIÓN PRACTICA EN LAS ORGANIZACIONES
MÉTODOS Y TÉCNICAS
MÉXICO, EDITORIAL TRILLAS, 1985