



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**“PROGRAMA DE CAPACITACION PARA IMPLANTAR LA
FILOSOFIA DE CALIDAD TOTAL”**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:
MARIA EUGENIA PALOMO CARDENAS

ASESOR: L.A. MARIA ANGELICA HERNANDEZ ARAIZA

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

2005

m. 344858



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.



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

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



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. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:


"Programa de Capacitación para implantar la Filosofía de Calidad Total".

que presenta la pasante: María Eugenia Palomo Cárdenas
con número de cuenta: 9111098-9 para obtener el título de:
Licenciada en Administración


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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de Septiembre de 2004

PRESIDENTE LAE. Cecilia Brito Barba 

VOCAL L.A.Ma. Angélica Hernández Araiza 

SECRETARIO L.D. Isabel Ortega Mondragón 

PRIMER SUPLENTE LCP. Irma Alanis Rosales 

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Lucero Romero Cabriales 

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

Gracias por impulsarme a superarme en la carrera de la vida y en la profesional, por todos los apoyos brindados para terminar mi carrera profesional y obtener el título, por ser siempre un ejemplo a seguir y sobre todo por ser mi inspiración.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

Por abrirme las puertas de su casa para poder continuar con mis estudios y ser parte de la máxima casa de estudios.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN:

Por aceptarme en la carrera que elegí y hacer posible mi sueño, por permitirme hacer uso de sus instalaciones y por mi formación como profesional.

A LOS PROFESORES:

Por transmitirme sus conocimientos y experiencia, por ser parte importante de mi desarrollo como profesionista.

A MI ASESORA:

L.A María Angélica Hernández Araiza por ser la guía para la realización de esta tesis y regalarme parte de su tiempo.

A MI ESPOSO:

Gracias por todo tu amor y apoyo brindado, por ser mi inspiración y sobre todo por caminar todo el tiempo a mi lado.

A MIS HERMANOS:

Por el cariño y apoyo brindado. Gracias también a mi hermana por la contribución de material para la realización de la presente tesis.

A CADA UNO DE USTEDES LE DEDICO ESTA TESIS CON CARIÑO.

INDICE

	Página
Planteamiento del Problema	I
Objetivo	II
Hipótesis	III
Introducción	IV
Capítulo 1 FUNDAMENTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN	
1.1 Concepto de Administración y su objetivo	1
1.2 Principios Administrativos	3
1.3 Proceso Administrativo	4
1.4 Áreas Funcionales	10
1.5 Administración de la Calidad	15
Capítulo 2 LA CALIDAD TOTAL	
2.1 Antecedentes Generales	17
2.2 Concepto de Calidad y Calidad Total	20
2.2.1 Calidad	20
2.2.2 Calidad Total	21
2.3 Filosofía de la Calidad Total	25
2.4 Elementos Importantes de la Calidad Total	32
2.5 Participación del Factor Humano en el Proceso de la Calidad Total	34
2.6 Proceso Hacia la Calidad Total	36
Capítulo 3 LA CAPACITACIÓN	
3.1 Antecedentes	39
3.2 Naturaleza y Concepto de la Capacitación	41
3.3 Marco Legal	43
3.4 Objetivos de la Capacitación	44
3.5 Beneficios de la Capacitación	46
3.6 Proceso de Capacitación	47

Capítulo 4 CASO PRÁCTICO

4.1 Antecedentes de la Empresa	68
4.2 Propuesta de un Programa de Capacitación	72
4.2.1 Evaluación de necesidades	72
4.2.2 Diseño del Programa	75
4.2.3 Evaluación del Programa	91
4.3 Beneficios	92

CONCLUSIONES	93
---------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	95
---------------------	----

ANEXOS	97
---------------	----

**“Programa de Capacitación para implantar
La Filosofía de Calidad Total.”**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Trabajar con Calidad Total se puede lograr no sólo el progreso y superación de la empresa, sino también del personal. Esta meta requiere de una constante y eficaz participación de todos los que integran la empresa. Ya que en este sistema todo el personal es responsable de la calidad. Esta filosofía implica un cambio de actitud; de autocrítica, de superación y de participación creativa, con el fin de hacer de la mejora un hábito.

Las personas crecen en la empresa participando activamente en ella a través de su trabajo, ofreciendo mejores productos y servicios. Esta participación requiere necesariamente de la capacitación, porque quien desconoce las peculiaridades de un trabajo específico y de los productos y/o servicios que este genera difícilmente podrá participar significativamente en ello.

De aquí nos surge la siguiente interrogante ¿Es necesario crear un programa de capacitación para dar a conocer al personal la Filosofía de Calidad Total?

OBJETIVO

El objetivo de la Tesis es crear un Programa de Capacitación para implantar la Filosofía de Calidad Total en una Empresa Panificadora, dando a conocer la Filosofía de la Calidad Total, su aplicación y funcionamiento dentro de las empresas.

HIPOTESIS

Mediante un programa de capacitación se puede promover la Filosofía de Calidad Total a todo el personal, logrando no sólo el progreso y superación de la empresa sino también el de éste.

INTRODUCCIÓN

Se dice que vivimos en una época de cambios, ya no, los cambios ya se dieron, la época ya cambió. Necesitamos un nivel diferente de conciencia, para lograrlo se necesita trabajar en el cambio de adentro hacia fuera. La empresa puede ser más dañada por lo que pasa adentro que por lo que pasa afuera, de ahí la importancia que tiene la actitud de nuestro personal.

Esto ha originado que las empresas empiecen un proceso de cambio que las lleve a un mantenimiento de su competitividad. La Filosofía de la Calidad Total es la clave para que se de éste cambio.

La Filosofía de Calidad Total nos lleva a prevenir más que corregir nuestros errores, aprovechando todas las oportunidades para mejorar y perfeccionar las labores diarias, con el fin de hacer de la mejora un hábito, para enfocarla hacia la satisfacción del cliente.

El medio para implantar la Filosofía de Calidad Total con éxito es la Capacitación.

La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Durante la investigación realizada, se presenta información teórica, que sirve de base para la programación de la Capacitación, partiendo de lo general de la Administración, su definición, su objetivo, principios, procesos y áreas funcionales; veremos qué es la Calidad Total, cómo y dónde surge, su filosofía, así como los elementos mas importantes de la Calidad Total apoyándonos totalmente en el factor humano que es el más importante y permite que todo el proceso siga su objetivo y se cumpla; asimismo hablaremos de como surge la capacitación, la explicación de su concepto, beneficios que se obtienen al capacitar, objetivos que persigue la capacitación, dentro del marco legal veremos en qué leyes se señala la obligación del patrón a capacitar a los trabajadores y los derechos que tienen éstos de ser capacitados, se le dará seguimiento al proceso y aplicación de los programas; y para finalizar, el caso práctico, donde veremos paso a paso la realización del Programa de Capacitación para poder implantar la Filosofía de la Calidad Total en una Empresa Panificadora.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Concepto de Administración y su objetivo.

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal para lograrlo es la definición.

Por esta razón, tras buscar en este primer capítulo saber que es la Administración, empezaremos por la explicación del origen de esta palabra, valiéndonos de aquellos elementos lingüísticos que la forman. De esta manera suele encontrarse el verdadero significado de la palabra y del concepto que expresa.

La palabra **“administración”** se forma con el prefijo **“ad”** hacia, y con **“ministra tío”**; esta última palabra proviene a su vez de **“minister”**, vocablo compuesto de **“minus”**, comparativo de inferioridad, y del sufijo **“ter”**, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo **“minister”** es, completamente opuesta a la de **“magíster”**: de **“magis”**, comparativo de superioridad, y de **“ter”**.

Si **“magíster”** (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, **“minister”** expresa lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

A sí la etimología de la administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son los elementos principales obtenidos.¹

A continuación veremos las definiciones de algunos de los principales autores de la administración, en las cuales, nos podremos dar cuenta que en todas encontramos los elementos básicos: un objetivo, eficacia, eficiencia, productividad, etc.

1. Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Edit. Limusa. Novena Impresión. P.2

Agustín Reyes Ponce: “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.”²

Henry Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”³

J.A Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”⁴

G.P Terry : “Proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.⁵

Koontz y O’ Donnell: “Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas.”⁶

Como pudimos observar en las definiciones anteriores existen muchas teorías sobre la administración y cada una contribuye en algo al conocimiento de la labor del administrador.

Del análisis de las definiciones anteriores podemos concluir lo siguiente:

“La administración es la ciencia, técnica o arte, que por medio de los recursos humanos, materiales y técnicos, pretende el logro óptimo y la máxima eficiencia de los objetivos, mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad en las empresas”.

2. Reyes Ponce Agustín. Ob.Cit. P.14

3. Ibid. P. 3

4. Fernández Arena José Antonio, Introducción a la Administración. P.17

5. Terry George, Principios de administración, Edit. CECSA 1986. P. 20

6. Koontz Harold, Elementos de Administración, Mc.Graw Hill, 1999.P. 4

OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN

Es de vital importancia señalar que el objetivo principal de la administración es el de lograr que las empresas sean altamente productivas, logrando las máximas utilidades con el menor número de recursos.

1.2 Principios Administrativos.

Los principios proporcionan a la administración universalidad. Henry Fayol aportó 14 principios basados en su experiencia, a partir del supuesto de que éstos no son absolutos, sino flexibles, y pueden utilizarse en condiciones especiales y cambiantes.

A continuación se explican brevemente los 14 principios:

1.- Unidad de Mando. Una sola persona debe de mandar a todos los subordinados.

2.- Autoridad. Toda empresa debe de tener una persona que los dirija a los subordinados.

3.- Unidad de Dirección Se tiene que seguir el mismo orden, un programa para cada actividad, para poder lograr sus objetivos.

4.- Centralización. Todas las actividades deben de ser manejadas por una sola persona, con esto se evitará la carga de trabajo.

5.- Subordinación del Interés Particular al General. Se debe buscar beneficiar al la mayoría. La ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades, entre otras, tienden a dispersar el interés general en provecho del interés particular.

6.- Disciplina. Se debe de lograr para el buen funcionamiento de la empresa.

7.- División del Trabajo. Se le debe de indicar a cada quien el trabajo que debe realizar.

8.- Orden. Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.

9.- Jerarquía. Se debe respetar la autoridad de cada nivel jerárquico.

10.- Justa remuneración. Pago justo de acuerdo al trabajo realizado.

11.- Equidad. Los beneficios deben de ser compartidos: empresa - trabajadores.

12.-Estabilidad. El empleado debe de sentir seguridad en su trabajo.

13.- Iniciativa. Se debe dar la oportunidad al empleado que determine como deben de hacerse las cosas, de participar, esto lo hará sentirse parte de la organización.

14.- Espíritu de Grupo. Todos deben de colaborar entre si.

El uso de los principios de la administración tiene como finalidad obtener una organización racional y una dirección efectiva.

1.3 Proceso Administrativo.

Un proceso es: El conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, por lo que el proceso administrativo se puede definir como la administración en acción o como: el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Para Agustín Reyes Ponce, al igual que Urwick, existen dos aspectos fundamentales en la administración, en los cuales se encuentran las etapas del proceso administrativo y son las siguientes:

A) La mecánica administrativa.

B) La dinámica administrativa.

A) La mecánica administrativa, se refiere a investigar, analizar y determinar cómo debe ser y cómo debe operar una empresa; a la coordinación teórica de las relaciones que deben existir; a la formulación de planes y programas, prevemos, planeamos y organizamos cómo deben ser las cosas.⁷

A continuación explicaremos detalladamente las etapas del proceso administrativo:

PREVISIÓN:

La palabra previsión (de pre-ver: ver anticipadamente), implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación.⁸

Entonces podemos definir la PREVISIÓN como el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la empresa.

La previsión comprende tres etapas:

- a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b) Investigar los factores, positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.

7. Reyes Ponce Agustín. Ob. Cit. P100

8. Reyes Ponce Agustín. Ob. Cit. P.101

- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

PLANEACIÓN:

Con base en las previsiones, la planeación fija con precisión “lo que va a hacerse”. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones necesarias para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

Comprende las siguientes etapas:

1. **POLÍTICAS:** principios para la acción.
2. **PROCEDIMIENTOS:** son los planes que señalan la secuencia de operaciones y métodos.
3. **PROGRAMAS:** son los planes en los que se fija el tiempo requerido.
4. **PRESUPUESTOS:** son programas en que se precisan unidades monetarias, costos, utilidades, pérdidas, ganancias, etc.
5. **PRONÓSTICOS:** estos establecen el número de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc.

ORGANIZACIÓN:

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que se debe dar entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. La organización comprende tanto el determinar la estructura de funciones, niveles

jerárquicos y obligaciones, como la selección, introducción y articulación de los elementos reales.

Comprende tres etapas:

1. **JERARQUÍA:** son los poderes y derechos conferidos a un puesto determinado.
2. **FUNCIONES:** La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. **OBLIGACIONES:** Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo y que pueden ser desempeñada por una sola persona.

B) La dinámica administrativa. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. Tienen como fin manejar, hacer actuar y operar o funcionar ese organismo social. En la dinámica, debemos considerar las cosas “como son” en realidad: integramos, dirigimos y controlamos lo “que ya existe”.

INTEGRACIÓN:

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La planeación nos ha dicho “que” debemos hacer, y “cuando”; la organización nos ha señalado “quiénes, dónde y cómo” deben realizarlo.

La integración obtiene los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización.

De acuerdo con la definición integración de las personas abarca:

1. **SELECCIÓN:** Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. **INTRODUCCIÓN:** La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
3. **DESARROLLO:** Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

DIRECCIÓN:

La palabra dirección, viene del verbo “dirigere”; este se forma a su vez del prefijo “di”, intensivo, y “regere”: regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito “rag”, que indica “preeminencia”. Si comparamos esta etimología con la de la palabra administración podremos observar una similitud, ya que la dirección es el corazón o esencia de la administración.

Dicho de otro modo la dirección es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto social de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Este elemento de la administración es el que logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Comprende las siguientes etapas:

1. **MANDO O AUTORIDAD:** Es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada. El poder mandar, necesariamente incluye determinar lo que debe hacerse,

establecer como debe hacerse y vigilar que lo que debe hacerse se haga.

2. **COMUNICACIÓN:** Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este hacia cada órgano y célula, las ordenes de acción necesaria debidamente coordinadas.
3. **SUPERVISIÓN:** La función de supervisar, es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

CONTROL:

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Tal comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado, este procedimiento constituye el control sobre resultados.

Comprende tres etapas:

1. **ESTABLECIMIENTO DE NORMAS:** porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. **OPERACIÓN DE TODOS LOS CONTROLES:** Esta suele ser la función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:** Esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

De lo anterior podemos concluir que aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos antes mencionados nos podemos dar cuenta, que entre:

PREVISIÓN Y PLANEACIÓN están más ligadas con “lo que ha de hacerse”.

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN se refiere más “al cómo va hacerse”.

DIRECCION Y CONTROL se dirigen a “ver que se haga y cómo se hizo”.

Derivado de lo anterior podemos darnos cuenta que el proceso administrativo pretende, explicar y encauzar objetiva y racionalmente, la toma de decisiones.

1.4 Áreas Funcionales.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área específica sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

PRODUCCIÓN: Es aquella que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos al suministrar y coordinar la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridos.

Sus funciones son:

1.- Control de Calidad:

- Normas especificaciones.
- Inspección de pruebas.
- Registro de inspecciones.
- Métodos de recuperación.

2.- Planeación y control de la producción:

- Programación.
- Informes de avances de la producción.
- Estándares.

3.- Ingeniería del producto:

- Diseño del producto.
- Pruebas de ingeniería.
- Asistencia a mercadotecnia.

4.- Ingeniería de la planta:

- Diseño de instalaciones y sus especificaciones.
- Mantenimiento y control de equipo.

5.- Ingeniería Industrial:

- Estudio de métodos.
- Medida del trabajo.
- Distribución de planta.

6.- Abastecimientos:

- Tráfico.
- Embarque.
- Compras locales e internacionales.
- Control de inventarios.
- Almacén.

7.-Fabricación:

- Manufacturas.
- Servicios.

MERCADOTECNIA: Su fin es de unir los factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita distribuyéndolo en forma tal que esté a su disposición en el mercado oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Sus funciones son las siguientes:

1. Investigación de mercados

2. Planeación y desarrollo del producto:
 - Empaque.
 - Marca

3. Precio

4. Distribución y logística.

5. Ventas.

6. Comunicación:
 - Promoción de ventas.
 - Publicidad.
 - Relaciones Públicas.

FINANZAS: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Sus funciones son:

1. Financiamiento:
 - Planeación financiera.
 - Relaciones financieras.
 - Tesorería.

- Obtención de recursos.
- Inversiones.

2. Contraloría:

- Contabilidad general.
- Contabilidad de costos.
- Presupuestos.
- Auditoría Interna.
- Estadística.
- Crédito y cobranza.
- Impuestos.

RECURSOS HUMANOS: Su objetivo es conseguir y conservar, un grupo humano de trabajo, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración. De nada sirve una estructura bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones.

No obstante, la Administración de Recursos Humanos experimenta grandes cambios e innovaciones, sobre todo ahora con la creciente globalización de los negocios y la exposición a la fuerte competencia mundial, y cuando los retos son la productividad, calidad y competitividad. En este nuevo contexto, las personas ya no son el problema de las organizaciones, sino la solución de sus problemas. Las personas dejan de ser el desafío para convertirse en la ventaja competitiva de las organizaciones que saben cómo tratarlas; las personas dejan de ser el recurso organizacional más importante para transformarse en el socio principal del negocio.

Sus funciones son:

1. Contratación.

- Reclutamiento.
 - Selección
 - Contratación.
 - Inducción.
2. Capacitación y desarrollo.
- Entrenamiento.
 - Capacitación.
 - Desarrollo.
3. Sueldos y salarios.
- Análisis y evaluación de puestos.
 - Calificación de méritos.
 - Promoción, transferencia, y ascensos.
4. Relaciones laborales.
- Comunicación.
 - Contrato colectivo de trabajo.
 - Disciplina.
 - Investigación personal.
 - Relaciones de trabajo.
5. Servicios y prestaciones.
- Actividades creativas.
 - Actividades culturales.
 - Prestaciones.
6. Higiene y seguridad industrial.
- Servicio médico.
 - Campañas de higiene y seguridad.
 - Ausentismo y accidentes.

7. Planeación de recursos humanos.

- Inventario de recursos humanos.
- Rotación.
- Auditoría de personal.

Es importante mencionar que las funciones se dan en base al tamaño, giro, magnitud de operaciones y necesidades de la empresa.

De la responsabilidad de cada gerente de las distintas áreas funcionales de la empresa dependerá una administración eficaz.

1.5 Administración de la Calidad

De las anteriores áreas funcionales tomaremos la de Calidad a manera de introducción por ser tema central de éste trabajo.

La administración de la calidad es un conjunto de acciones que una organización realiza para mejorar y asegurar, de manera consistente, la calidad que brinda a sus clientes.

Administrar para la calidad, implica adecuar las fases del proceso administrativo hacia el logro de un objetivo de calidad ; se debe planear para la calidad ; organizar los recursos de la empresa para obtener calidad, una dirección enfocada al logro de la calidad y un control , que aquí se vuelve muy importante para lograr la calidad total.

Uno de los aspectos importantes para la empresa, es la calidad, y cuando utilizamos este término nos referimos a la calidad total de la organización. Prueba de ello es que cada vez es más frecuente encontrar que las empresas imparten cursos relacionados con este tema.

Esta teoría parte de que en la empresa hay que lograr la calidad en todos sus niveles, para que por medio de esto se logren optimizar todos sus recursos de la empresa. La calidad total se logra en el momento en el que todos los recursos son dirigidos a un mismo fin, que es lograr la alta productividad en una empresa. Presta especial atención a los factores como la satisfacción

del cliente, la realización y desarrollo del personal, y el lucro de los empresarios mediante el adecuado desarrollo empresarial.

Cuando una empresa adopta el sistema de administrar con calidad total, procura que sus diferentes departamentos se vayan involucrando en el compromiso por la calidad. Con esto, la calidad pasa a ser responsabilidad de todos para ofrecer productos o servicios que satisfagan las expectativas del cliente.

En un sistema de calidad total, se deben establecer programas con el objeto de una mejora continua de la calidad; así, se deben generar nuevas ideas, métodos nuevos y mejorados, mejor equipo, personal mejor entrenado, dirección más capacitada, programas continuos de prevención de errores, servicios nuevos para satisfacer las necesidades y demandas del cliente, mejorar los servicios existentes. Para mejorar la calidad, se deben atender todas las quejas y sugerencias tanto del cliente como del personal de la organización.

Por su parte los directivos deben tener un propósito constante de mejorar la calidad. Esto significa una manera nueva de dirección caracterizada por los siguientes supuestos:

1. Cooperación en todos los niveles, entre y dentro de los departamentos.
2. Compartir conocimientos.
3. Compartir la toma de decisiones.
4. Animar al desarrollo personal en el trabajo de cada colaborador
5. Premiar el comportamiento de calidad.
6. Practicar la dirección participativa y por confianza.
7. Dar énfasis a la innovación.
8. Escuchar al personal.
9. Dar énfasis a las sugerencias.
10. Dar máxima prioridad al cliente.

En el siguiente capítulo se explica más detalladamente la calidad total, ya que es materia de la Tesis que nos ocupa.

CAPÍTULO 2

LA CALIDAD TOTAL

La administración es útil para organizar nuestra propia vida, para fijarnos metas en los estudios, en la carrera profesional y lo más importante, en la carrera como seres humanos, también es útil para comprender la dinámica de los negocios, persigue un fin práctico para obtener óptimos resultados empleando los recursos humanos, materiales y técnicos de la empresa, pero además necesitamos el ingrediente de la Calidad, la Calidad de vida, de los productos y de servicios de la empresa para poder ser competitivos.

Cuando una empresa adopta el sistema de administrar con Calidad Total, procura que sus diferentes departamentos se comprometan a trabajar con esta nueva forma de administración. Con esto, la Calidad pasa a ser responsabilidad de todos para ofrecer productos que satisfagan las expectativas del consumidor.

Administrar para la Calidad, implica adecuar las fases del proceso administrativo hacia el logro de un objetivo de Calidad; se debe planear para la Calidad; organizar los recursos de la empresa para obtener Calidad; una dirección enfocada al logro de la Calidad; un control que aquí se vuelve muy importante para lograr la Calidad total.

Para su mejor comprensión, en el presente capítulo se explica en qué consiste la Filosofía de la Calidad Total.

2.1 Antecedentes Generales

Analizando los primeros antecedentes de la Calidad, nos remontamos hasta el año de 1910, durante ésta década la Calidad de los productos comienza a tomarse en cuenta, y es en este momento cuando los productos comienzan a ser rechazados por los compradores si en su apariencia o funcionamiento se detectan fallas; por esta razón en algunas fábricas se designa a un supervisor para este tipo de tareas. Años después la Calidad comienza a ser controlada mediante la inspección física, la cual tiene como objetivo detectar los productos que no cumplan con determinadas especificaciones; aparecen los inspectores de Calidad, asimismo surgieron los departamentos de control de Calidad.

Al terminar la década de 1930 el control estadístico de la Calidad comienza a ser aplicado,

mediante el método de muestreo aleatorio con el propósito de detectar productos defectuosos y buscar soluciones a los problemas de producción.

La Segunda Guerra Mundial se acabó en el año 1945, gracias a que los japoneses se rindieron al ver truncados sus objetivos de expandirse. El comando supremo de las fuerzas aliadas tomó el control de Japón y estableció un cuartel general en Tokio al mando del general Douglas Mac Arthur.

Pero este cuartel tuvo varios problemas, uno de los más importantes fue que constantemente se interrumpían las comunicaciones. Al tratar de resolver este problema se dieron cuenta que la Calidad de los bulbos era muy mala y que además había sido destruidas el 10 % de la red telefónica.

Con la experiencia de su derrota, los japoneses visualizaron el cumplimiento de sus objetivos mediante el comercio, y comenzaron la transformación de su industria bélica a la del consumo; pero sus exportaciones eran de muy mala Calidad, y decididos a resolver sus problemas, hicieron un proyecto nacional para mejorar la Calidad de los productos japoneses, y utilizaron a la Administración de la Calidad como una herramienta que les serviría para competir en el mercado mundial.

La Federación Japonesa de Organizaciones Económicas, lograron que las empresas japonesas actuaran de una manera colectiva, y mandaron a sus más altos ejecutivos a aprender como otras compañías extranjeras manejaban el control de calidad, y con literatura que había sido traducida al japonés sobre este tema, comenzaron a aprender, además de las continuas conferencias que ofrecían expertos en el tema.

La Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (JUSE), pensó quien podía enseñar todo sobre métodos estadísticos para el control de Calidad, y fue así como en 1950 contrataron a un estadounidense, llamado Edwards Deming.

Deming enseñó a los más altos líderes empresariales japoneses y ejecutivos de más alto nivel, quienes se dieron cuenta que había muchas cosas que administrar para la mejora de la Calidad. Así que nuevamente investigaron quien seria la persona mas adecuada para explicarles el cambio planeado hacia la calidad, y en 1954 Joseph Juran, otro estadounidense les impartió

cursos sobre Administración de la Calidad.

De ésta manera, Japón encontró la técnica adecuada con los Doctores Deming y Juran (USA) en Cero Defectos, aunque tuvo que adaptar la técnica a su propia cultura. Paciente motivó y capacitó gente a todos los niveles e involucró a los trabajadores en Círculos de Control de Calidad. En síntesis, Japón sustituyó la actitud tercermundista de ahí se va por el lema de Cero Defectos: Hagámoslo bien desde la primera vez.

Los japoneses, dieron un impulso a la administración de Calidad, porque hicieron que todos sus trabajadores participaran en los procesos del control, para el mejoramiento de los productos, incluyendo los servicios que se dan dentro de la compañía, y fue así como Ishikawa bautizó a este proceso como Control Total de la Calidad.

Así, Japón después de ser un país en crisis, supo salir de ella: derrotado en la Guerra Mundial, sin recursos naturales ni divisas, anacrónico productor de baratijas, invadido por tropas extranjeras. Frente al desastre, este país supo modernizarse y resucitar triunfalmente. Hoy Japón es uno de los países líderes en exportación mundial, moderno y rico.

Años más tarde, en la década de 1980, la Calidad fue vista como un compromiso total de la empresa, hay un cambio de actitud en todos los niveles y actividades con un mejoramiento continuo en todos los aspectos de la producción. Así mismo hay una visión más estratégica en la búsqueda de oportunidades de mercados dado que los consumidores son más exigentes.

Debido al éxito japonés, los norteamericanos recuperaron el modelo para implantarlo en sus empresas, buscando salir del bache económico en el que se encontraba su economía. De Estados Unidos es de donde llega principalmente la influencia a México.

En México en décadas pasadas con fronteras cerradas y mercados cautivos no fueron motivo de estímulos para ofrecer productos y servicios con una Calidad no sólo aceptable en cuanto al cumplimiento de ciertas especificaciones, sino también a que estas observaran un comportamiento constante a través del tiempo. En contraste la apertura que actualmente vive la economía de nuestro país ha significado, para casi todas las ramas industriales y algunas del sector servicio, la necesidad de renovar y redefinir el concepto de Calidad, ya no sólo para estar en posibilidades de competir, sino para algo más elemental, sobrevivir.

En la actualidad la Calidad se alcanza con base en la satisfacción de las necesidades de los clientes así como de sus expectativas, con productos y servicios competitivos. La Calidad consolida la confianza del cliente asegurando su fidelidad, ya que en algunos productos se hace obligatorio el cumplimiento de las normas establecidas para la Calidad.

Desde esa perspectiva y con esos antecedentes que vinculan al hombre con su obra, Calidad Total no sólo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la Calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor.

2.2 Concepto de Calidad y Calidad Total

Para poder entender mejor qué es la Calidad y la Calidad Total, empezaremos por definir las.

2.2.1 Calidad

De alguna manera todos tenemos ideas sobre lo que es “Calidad” a veces se le ha identificado con lujo, belleza, elegancia, etc. Estos calificativos son un tanto subjetivos.

A continuación veremos algunos conceptos de diferentes autores para poder unificar el significado de Calidad.

“Es la conformidad de los productos y servicios, con las necesidades de los clientes internos y externos.”¹⁰

10.- Vicent Laboucheix, Tratado de la Calidad Total. Edit. Limusa. México. 1994

“Es el conjunto de cualidades, atributos y propiedades de una persona, objeto u organismo que satisfacen necesidades del cliente a través del cumplimiento de los requisitos establecidos.”¹¹

“Es la adecuación y el cumplimiento de las especificaciones de un producto para el uso que tendrá”.¹²

“La Calidad significa incremento en la productividad y un decremento en los costos.”¹³

“Es cuando se logra que un producto o servicio cumpla con los requisitos de los consumidores”.¹⁴

Del análisis de los conceptos anteriores podemos concluir con lo siguiente:

“La Calidad es el cumplimiento de expectativas y necesidades del cliente”.

2.2.2 Calidad Total

De acuerdo a las exigencias del mercado, el concepto de Calidad engloba 3 características básicas.

- Calidad de diseño.
- Calidad de conformancia.
- Calidad de vida del trabajador.

Y la suma de estos da como resultado la “Calidad Total”.

Pero para su mejor comprensión definiremos cada uno de los conceptos que engloba la “Calidad Total”.

11.-Centro de Capacitación en Calidad, Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño, Modulo 4.

12.- Juran Joseph, Planeación y Análisis de Calidad. Edit. Mc. Graw Hill, Interamericana de México 1995. P. 3

13.- Edwards Deming W, Calidad, Productividad y Competitividad., Edit. Díaz de Santos, S.A. Madrid 1989. P. 1

14.- Kaoru Ishicawa, ¿Qué es el Control de la Calidad? .Edit. De Norma Colombia 1994. P. 42

Calidad de diseño. Aquí se determina el qué producto y/o servicio producir y cómo hacerlo. Así como los materiales, los procedimientos, especificaciones, normas, características, programas específicos, documentos, etc., que prometen producir un producto, bien o servicio útil, vendible, que el cliente requiere.

Básicamente la Calidad de diseño es una planeación a conciencia del producto y/o servicio que pensamos ofrecer a la comunidad. Deberán tomarse en cuenta 5 puntos claves para que se dé dicha Calidad de diseño, son los siguientes:

1. Segmentar el mercado para identificar el nicho o nichos de mercado al que habremos de dirigirnos.
2. Realizar la adecuada y completa investigación de mercado para cada nicho al que nos dirigiremos.
3. Adecuar el producto o servicio de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias detectadas en la investigación de mercado.
4. Definir los métodos de producción a utilizar.
5. Equipar a la organización con los elementos necesarios para la producción del producto o servicio, así como los cursos de capacitación para el personal.

Calidad de conformancia. Esto se refiere básicamente al grado en que el producto o servicio cumple con los estándares o normas establecidas de Calidad. En este concepto la frase de “hacer las cosas bien a la primera vez” queda perfectamente, ya que esta Calidad de conformancia se enfoca a la manera de hacer las cosas; con los materiales correctos, maquinaria y equipo en buen estado, personal capacitado y motivado, etc.

Calidad de vida del trabajador. Tenemos que darles a los trabajadores de todos los niveles un clima organizacional óptimo, ya que de eso depende el buen desempeño de los trabajadores.

Para que se de un agradable clima organizacional, debe de contarse con un líder que asesore a los trabajadores, pero debe tenerse muchísimo cuidado de que este líder no se convierta en un capataz que ordene y haga sentir a los trabajadores que no se les tiene confianza. Ya que esto afectará en el nivel de desempeño de los trabajadores. Puesto que sentirán limitada su capacidad para tomar decisiones y hasta pueden perder el gusto y la entrega por su trabajo.

En síntesis podemos decir que la **Calidad Total** es “una forma de pensar, actuar y trabajar orientada a la Calidad, basada en la prevención del error que involucra a todo el personal y que hace de la búsqueda de la mejora un hábito”.

A continuación se hace un análisis de la definición anterior, en la cual se encierra la filosofía de la Calidad total, para poderla entender mejor.

UNA FORMA DE PENSAR, ACTUAR Y TRABAJAR ORIENTADA A LA CALIDAD. La nueva forma de administración orientada a la Calidad Total es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto y servicio de Calidad, que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

BASADA EN LA PREVENCIÓN DEL ERROR. “Siempre será mejor prevenir que corregir”. La Calidad se produce en el proceso, no se inspecciona al final de éste.

El sistema tradicional de inspección final donde se separan los productos buenos de los defectuosos resulta demasiado costoso en tiempo y en dinero, porque los errores detectados ya están hechos. Obviamente no podemos eliminar toda inspección, pero esta podrá ser reducida significativamente, si aseguramos la Calidad de insumos y el proceso.

Prevenir, es anticiparse a los problemas, errores y desviaciones para que no ocurran; es identificarlos una vez que han ocurrido para que estos no vuelvan a presentarse, utilizando las

herramientas estadísticas para el control de Calidad en todo el ciclo de manufactura.

Prevenir no sólo en nuestro proceso de producción, sino en todos los departamentos o áreas donde los problemas se puedan presentar (control total).

La mejor manera de prevenir es controlar, el control es vital en este sistema.

QUE INVOLUCRA A TODO EL PERSONAL. En este sistema todos somos responsables de la Calidad. Nuestro compromiso es el autocontrol.

Implica en todos un cambio de actitud; actitud de autocrítica, de superación y de participación creativa.

Requiere un verdadero compromiso de la administración, por controlar y mejorar los sistemas, métodos y procesos.

Es necesaria la participación de todos los departamentos. Cada uno de los colaboradores deberá estudiar, practicar y participar en la Calidad total. En el proceso de Calidad total la involucración no es únicamente de las personas que laboran dentro de la Organización, sino también de las que contribuyen al desarrollo de ésta como son proveedores, contratistas, etc.

Este estilo administrativo exige un alto nivel de desempeño, apoyo y entendimiento. Todos debemos tener en claro qué se espera de nosotros, qué necesitamos (medios – herramientas) para llegar al autocontrol.

Y QUE HACE DE LA BUSQUEDA DE LA MEJORA UN HÁBITO. Un hábito se forma por la repetición. Si buscamos mejorar una, otra y otra vez nuestros sistemas y procesos, estamos en vías de adquirir el hábito de la mejora. Es posible que de vez en cuando hagamos mejoras, pero este sistema de control total de Calidad exige que mejoremos constantemente nuestro producto o nuestro servicio. Mejoras institucionales en todo, realizadas por todos.

2.3 Filosofía de la Calidad Total

Durante varias décadas se ha pensado que la Calidad es responsabilidad sólo de un departamento y esto se debe a que el logro de la Calidad ha estado basado en la corrección de los errores, en lugar de prevenirlos.

La filosofía surgió de la necesidad básica de supervivencia. Cuando las opciones son crecer o morir, la alternativa es actuar para crecer. El término Calidad total se creó con la finalidad de englobar todos los métodos, esquemas y procedimientos que debe cumplir cualquier empresa u organización, para lograr los mejores resultados en el desempeño de sus funciones.

Para entender mejor la filosofía de la Calidad total, explicamos los catorce puntos de Edwards Deming¹⁵, los cuales considero que son los que mejor describen esta filosofía y contienen elementos similares que otros autores mencionan en su enfoque.

1. Crear constancia de propósito por mejorar el producto y servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de la inspección en masa.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y de servicio.
6. Implantar métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Desechar el miedo.
9. Romper las barreras entre departamentos.
10. Eliminar slogan, exhortaciones y metas numéricas para la mano de obra.
11. Eliminar estándares de trabajo.
12. Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento.
14. Implicar a todo el personal en la transformación

15.-Deming Edwards W., Calidad, Productividad y Competitividad. Edit. Díaz De Santos S.A. Madrid 1989. P. 19

A continuación se explica concretamente cada uno de los 14 puntos.

1.- Crear constancia de propósito por mejorar el producto y servicio.

Hay dos problemas, los de ahora y los de mañana para la empresa que desea permanecer en el negocio. Asegurar la Calidad no sólo hoy, sino a futuro, significa aceptar obligaciones como las siguientes:

- A) Innovar. Asignar recursos a largo plazo, estos exigen considerar:
- Los nuevos productos y servicios que puedan ayudar a las personas a vivir mejor materialmente.
 - Los nuevos materiales que harán falta.
 - El método de producción; los posibles cambios en el equipo para la producción.
 - Las nuevas habilidades.
 - La formación y reciclaje del personal.
 - La formación de los supervisores.
 - El coste de producción, marketing; planes para el servicio.
 - El comportamiento en las manos del usuario.
 - La satisfacción del usuario.
- B) Invertir recursos en: investigación y capacitación.
- C) Mejorar constantemente el diseño del producto y de los servicios.
- D) Programar recursos para el diseño del producto y de los servicios.
- E) Las utilidades del próximo semestre no son más importantes que la existencia de la compañía 5 ó 15 años a partir de ahora.
- Alta Calidad y productividad pero con el producto equivocado es todo para nada: Las necesidades del consumidor es lo más importante.

2.- Adoptar la nueva filosofía. Rechazar niveles comúnmente aceptados de errores, retrasos, defectos, fallas administrativas, inadecuada supervisión. Para poder entrar a la nueva era económica, estableciendo un liderazgo dirigido al cambio. Esto hace que las empresas que vivan con la cultura del error, no le pueden asegurar a la compañía su permanencia en el mercado.

- Los artículos con defectos no son gratis, y puede ser más costoso corregir un error, que producir un artículo nuevo.
- Los productos pueden regresarse, los clientes no regresan.
- Estamos en una nueva era económica, nadie puede vivir solo.
- Calidad de trabajo reduce el costo.

Sabemos que el cambio de cultura no es fácil, y se lleva tiempo, pero sólo la alta gerencia puede lograrlo.

3.- Dejar de depender de la inspección en masa. Un 100 % de inspección es lo mismo que planear para producir errores, es reconocer que el proceso no puede hacer las cosas correctamente.

La inspección resulta tardía, ineficaz y costosa.

La Calidad no viene de la inspección, sino del mejoramiento del proceso.

4.- Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. No se puede permitir que la competitividad de un producto este basada únicamente en su precio, menos ahora que las necesidades del cliente se basan en la confiabilidad de los productos.

No vale la pena el precio de un producto, si no cumple con la Calidad por la que se esta comprando. Sin unas medidas adecuadas de la Calidad el negocio se encamina hacia el licitador más bajo, y el resultado inevitable es una baja Calidad y un coste elevado. Por esta misma razón

se debe asegurar la Calidad en el insumo, medir la Calidad requiere la evidencia estadística.

Los gerentes de compras tienen que entender que problemas se ocasionan en producción por el insumo y entender control estadístico de la Calidad.

Reducir el número de proveedores para un mismo artículo. El proveedor es parte del sistema, por lo tanto, es necesario auxiliarlo en capacitación y asesorarlo en su programa de Calidad.

5.- Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y de servicio. Esto debe hacerse de una forma constante y permanente para poder mejorar la Calidad y productividad, y así mismo reducir los costos y de la misma manera reducir los errores y desperdicios en los productos.

Una vez que los planes se están ejecutando, puede ser demasiado tarde. Cada producto debería ser considerado como si fuese único; sólo hay una oportunidad para lograr el éxito óptimo.

Esta mejora está en manos de la alta administración y aunque los trabajadores también tienen una aportación con su trabajo, por lo general es muy limitada. Por esto la administración debe de buscar a expertos en la materia para imponer la mejora continua como una cultura de trabajo.

6.- Implantar métodos modernos de entrenamiento en el trabajo. Actualmente es muy común encontrarse con trabajadores entrenados de una manera empobrecida, o en el peor de los casos sin entrenamiento alguno. Antes se pensaba que el entrenamiento sólo dependía de los conocimientos que los maestros transmitían a sus aprendices.

La dirección debe comprender y actuar sobre los problemas que privan al trabajador de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción.

Utilizar la herramienta estadística para determinar cuando se adquiere dominio sobre un trabajo (proceso) significa que este está en control estadístico. La herramienta estadística mide el éxito o fracaso del entrenamiento.

El control estadístico ayuda a decidir: entrenar, no entrenar, re-entrenar o cambiar de trabajo.

7.- Adoptar e implantar el liderazgo. Cambiar el propósito de la supervisión, de monitorear a ayudar a la gente a hacer bien su trabajo.

Supervisar con base en la Calidad y utilizar la estadística. La administración debe tomar acciones inmediatas sobre reportes del supervisor, de defectos, mantenimiento no efectuado, malas herramientas. Ayudar a quien está fuera del sistema.

8.- Desechar el miedo. Es necesario que la gente tenga confianza y seguridad en su trabajo.

Las pérdidas económicas por miedo a preguntar o a reportar problemas por los trabajadores o aún por algunos administradores son enormes. Se efectúan inspecciones incorrectas por miedo a mostrar la verdad.

El miedo desaparece conforme la administración mejora, y los empleados adquieren confianza en ella.

9.- Romper las barreras entre departamentos. La gente en cada función (línea, staff, etc.) debe trabajar en equipo para la empresa, eliminar seccionismo. Esto nos dice que entre departamentos deben conocerse muy ampliamente y saber que es lo que afecta cada departamento. Hay que cambiar la mentalidad de que sólo hacen las cosas beneficiando a su propio departamento sin pensar que tal vez dejarán complicaciones para los demás

departamentos, sin pensar que todos forman parte de la empresa u organización.

10.- Eliminar slogan, exhortaciones y metas numéricas para la mano de obra. Prever un mapa de cómo hacerlo, no exhortaciones. Un póster nunca ayuda a nadie a hacer mejor su trabajo.

Auto-generar metas para mejorar es bueno porque uno mismo puede hacer sus propios mapas.

Mejorar la Calidad y la productividad no sólo trabajando más duro, sino más inteligentemente.

11.- Eliminar estándares de trabajo que prescriban cuotas numéricas. Estos garantizan que se producirán defectos, desperdicios, nunca se mejorara la Calidad.

Siempre se debe considerar la Calidad. Eliminar incentivos por volumen, estos son obstáculos para mejorar.

Los estándares de trabajo tradicionales son garantía de ineficiencia y alto costo. Es necesario conocer la distribución estadística del producto y buscar el control y la mejora con base a ella.

12.- Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo. Un trabajador no podrá sentirse orgulloso de su trabajo, sino esta enterado cuando esta bien y cuando no.

Esfuerzos tradicionales de Calidad de vida en el trabajo, desarrollo organizacional, no funcionan, ni grupos integrados, el orgullo y motivación es por el trabajo mismo. Si se mantiene participando a la administración, la participación del operario resulta.

13.- Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento. Es necesario desarrollar continuamente nuevos conocimientos y habilidades para lograr metas permanentes en materiales, métodos, procesos, diseño del producto, maquinaria, etc.

Es necesario que la administración aprenda la teoría de la Calidad y la aplicación de herramientas básicas de estadística.

Re-educar a todos en herramientas estadísticas básicas. Entrenar para innovar.

14.- Implicar a todo el personal en la transformación. Crear una estructura en la alta administración que impulse diariamente en los 13 puntos anteriores. Ellos estarán de acuerdo en sacar adelante la nueva filosofía.

Explicar a toda la gente en la empresa por qué el cambio es necesario, educar a todos los niveles ejecutivos en los 14 puntos.

Organización para la Calidad en todo el ciclo de producción del producto, y en todas las actividades.

Maximizar el uso de la herramienta estadística en toda la Compañía.

La falla de uno sólo de los 14 puntos hará fracasar el plan.

Debemos de buscar la Calidad, de una forma más económica, es necesario aceptar y cumplir la responsabilidad que corresponde a cada uno en términos prácticos. Para esto, es necesario generar un clima de organización adecuado, el cual se logrará si hay un cambio de actitudes para alcanzar una cultura de Calidad en la organización, desde el puesto más alto hasta el más bajo.

Calidad total demanda forzosamente un estilo gerencial participativo y que tenga como uno de sus principales valores al trabajo en equipo.

2.4 Elementos Importantes de la Calidad Total

Los elementos más importantes que componen la Calidad Total, sobre los que se tiene que basar una organización para lograr sus objetivos en la aplicación de esta, son los siguientes:

- Primero la Calidad
- Orientarnos hacia el consumidor
- El proceso siguiente es el cliente
- Tomar decisiones en base a hechos y datos
- Administración participativa

Para poder comprender mejor estos elementos de la Calidad Total se explican a continuación.

➤ PRIMERO LA CALIDAD

Si una empresa sigue el principio de buscar primero la Calidad, por consecuencia tendrá más productividad. A mayor Calidad se incrementa la productividad. El trabajo hecho sin Calidad nos hace caer en retrabajos, desperdicios, devoluciones, bajas, demoras, etc. Si no incurriéramos en estos costos automáticamente mejoraría nuestra productividad.

Con este principio se conquistan los mercados, se logran los costos más bajos y los trabajadores sienten más confianza en su trabajo.

➤ ORIENTARNOS HACIA EL CONSUMIDOR

Se deben fabricar productos que el consumidor desee y compre satisfecho, por lo que es importante ponerse en su lugar, esto es: escuchar sus opiniones y tomar en cuenta sus puntos de vista para prever los requisitos y las necesidades de éste, esforzándose por ofrecerle un producto y/o servicio de Calidad, precio y cantidad justos.

➤ **EL PROCESO SIGUIENTE ES EL CLIENTE**

En toda empresa cada departamento es cliente del anterior y a su vez es proveedor del siguiente.

Hay quienes tienen la creencia de que cliente es únicamente el que compra nuestro producto, pero esto no es del todo correcto, ya que cliente es tanto el que adquiere un producto como al que le damos servicio, por lo que es importante identificarlo, para esto, hay que derribar las barreras del seccionismo.

➤ **TOMAR DECISIONES EN BASE A HECHOS Y DATOS**

- Examinar los hechos.
- Convertir los hechos en datos.
- Los datos utilizarlos en técnicas estadísticas, analizarlos y tomar decisiones.

➤ **ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA**

Participación de todos los niveles. Cada quien en su área de trabajo:

- Desarrolla actividades de Control de Calidad para asegurar la Calidad de los productos y servicios de la empresa.
- Asegura su actuación para clientes inmediatos.
- Desarrolla actividades de mejoramiento.

Con lo anterior podemos concluir que el ignorar cualquiera de los elementos anteriores, ocasionará que se destruya el proceso de cambio sostenido por la Calidad total. Las dificultades experimentadas con los procesos de cambio en las organizaciones es que sólo se enfrentan a una o dos de estas necesidades.

2.5 Participación del Factor Humano en el Proceso de Calidad Total

Si la esencia de la Calidad Total es el aseguramiento de la Calidad, la esencia del aseguramiento es el autocontrol. La persona utiliza su inteligencia y su voluntad, tiene la capacidad y autoridad para decidir en su área de trabajo, para controlar y mejorar su actividad diaria.

El autocontrol es una forma excelente de participación real. Basándonos en diferentes fuentes llegamos a la siguiente conclusión:

- ◆ El trabajador debe ser más bien un socio que un mero ejecutor silencioso, no un simple instrumento de producción al que no se le reconoce suficientemente su dignidad de persona humana, ni se le facilita el que pueda ejercer su responsabilidad, ni expresar su propia iniciativa y perfeccionarse así mismo.
- ◆ La Calidad de persona humana confiere al hombre el derecho a labrar su propio destino, y en éste derecho se basa su obligación y su derecho de participación en la empresa que trabaja.
- ◆ Valor del trabajo. La satisfacción del trabajo no proviene solamente de sus frutos, sino del hecho mismo de realizarlo, de crear algo, de ser útil, de poner en juego la capacidad y habilidad del que trabaja, de ahí que el trabajador debe tener mucho que decir de la tarea que realiza y de la importancia de la participación.
- ◆ La empresa somos todos, porque estamos en el mismo proyecto.
- ◆ La colaboración y armonía deben prevalecer, ya que la empresa es un lugar de convivencia cotidiano, que requiere comprensión y paz para que la vida de trabajo valga la pena ser vivida.
- ◆ Es conveniente formar equipos en los distintos departamentos en donde se traten todos los asuntos del trabajo directo.

- ◆ La participación del personal en las decisiones de su área de trabajo, es esencial para el aumento de la productividad, la autorrealización del trabajador y su futuro desarrollo.
- ◆ Esta participación funcional requiere que se lleve a cabo una buena capacitación, haya una amplia comunicación, que se facilite la consulta, pero sobre todo, que se deje al personal tomar decisiones en su área de trabajo, identificando, analizando, resolviendo problemas, estando dispuestos, tanto la empresa como el trabajador a asumir los riesgos.

Dentro de los requisitos que se necesitan para que se de el autocontrol están algunos vitales como los siguientes:

1. Que el trabajador sepa que se espera de su trabajo.
¿Sé qué espera mi jefe del trabajo que realizo?
2. Que el trabajador sepa cuál es su desempeño actual constantemente.
¿Sé cuál es mi desempeño?
3. Que tenga los medios (capacitación adecuada, herramientas, etc.) para meter en control la operación.
¿Tengo los medios para realizarlo?
4. Que tenga la autoridad para tomar decisiones sobre su área de responsabilidad.
¿Tengo autoridad para realizarlo?

Es conveniente que constantemente estemos revisando estos puntos, porque el autocontrol es el núcleo de todo el sistema de Calidad Total.

2.6 Proceso Hacia la Calidad Total

Para la implantación de la Calidad Total no existe un modelo que pueda copiarse. En principio cada organización tiene que diseñar una metodología de acuerdo a su propia realidad.

Como parte de todo proceso de mejoramiento hacia la Calidad Total, se incluyen acciones como el desarrollo de las actividades de liderazgo y el compromiso de los más altos directivos de la organización, el desarrollo del personal, el enfoque a los clientes, el desarrollo de los proveedores, la planificación de la Calidad, mejoramiento del trabajo diario, aseguramiento de la Calidad, programa de reducción de costos, etc.

W. Edwards Deming propone el siguiente proceso llamado círculo de Calidad de Shewhart que consiste en 4 etapas.¹⁶

1.- PLANEAR. En ésta etapa primero se definen los planes y la visión de la meta que tiene la empresa, en donde quiere estar en un tiempo determinado.

Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico, para saber la situación actual en que nos encontramos y las áreas que son necesario mejorarlas definiendo su problemática y el impacto que puedan tener en su vida.

Después se desarrolla una teoría de posible solución, para mejorar un punto.

Y por último se establece un plan de trabajo en el que probaremos la teoría de solución.

Debe darse un cambio de actitud, sobre todo en la alta administración.

¹⁶-Deming Edwards W. Ob. Cit. P. 65

2.- HACER. En esta etapa hay que capacitar en aspectos técnicos de la operación (que sepa hacer su trabajo), que tenga conocimientos y habilidades para hacer su trabajo.

Capacitar en los objetivos y factores concretos a controlar.

Algunas de las acciones que se recomienda realizar en esta etapa son: difusión de los conceptos, la Filosofía de la Calidad Total, la Visión, Misión, Políticas y Objetivos de la organización, para que la gente se involucre y comprometa.

Asegurar la realización de la operación de acuerdo a lo planeado.

Crear el ambiente para que los trabajadores realicen su labor libremente, porque ellos quieren, más no porque se les imponga.

3.- VERIFICAR. En esta etapa, se comparan los resultados planeados con los que obtuvimos realmente. Antes de esto, se establece un indicador de medición, porque lo que no se puede medir, no se puede mejorar en una forma sistemática.

Las consignas “tiene que ser así” o “debe ser así” no son validas.

Investigar y checar si surgen hechos inesperados o situaciones que aparten de lo rutinario. Habrá de verificar las causas y efectos.

Debemos tener presente que obtener datos no siempre significa obtener números. Una lista de verificación puede ser suficiente.

4.- ACTUAR. Con esta etapa se concluye el ciclo de la Calidad. Por que si al verificar los resultados, se logro lo que teníamos planeado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo, pero si al hacer una verificación nos damos cuenta que no hemos logrado lo deseado, entonces hay que tomar acciones correctivas inmediatas para que éstas no vuelvan a repetirse.

El Círculo de Calidad se transforma en un proceso continuo de mejora, una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo, y no dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática.

Tomar la decisión de implantar este proceso, consiste en analizar seriamente si existe la voluntad de hacer todo lo que sea necesario para emprender y mantener adecuadamente dicho proceso; ya que una vez iniciado no debe ser discontinuado ya que genera desconfianza y frustración.

Es necesario ser conscientes de los esfuerzos que llevará vencer la resistencia al cambio. Por otro lado, los directivos tienen que dedicar tiempo y recursos, orientar la gestión administrativa, aceptar todos los conceptos y principios tales como: el trabajo en equipo, nuevos estilos de liderazgo, tener una definición clara de Calidad, etc.

Es necesario estar consciente de lo que significa emprender un proceso hacia la Calidad Total y de los beneficios que de ello se derivan.

CAPÍTULO 3

LA CAPACITACIÓN

Como vimos en el capítulo anterior, la Calidad Total es una causa trascendente dentro de una organización, pero no todo el personal lo sabe. El medio para dar a conocer y explicar la Filosofía de Calidad Total es la Capacitación.

La Capacitación es el factor más importante para mejorar la Calidad una vez que existe el compromiso, asimismo la Capacitación se tiene que realizar en forma objetiva, sistemática y continua.

Toda la Capacitación debe llevarse a cabo en un círculo de mejoría de asegurar que la capacitación sea parte de la política de calidad, de asignar responsabilidades, definir objetivos, establecer organizaciones de capacitación, especificar necesidades, preparar programas y materiales, poner en práctica y supervisar, evaluar resultados y revisar la efectividad. En el presente capítulo veremos esto más detalladamente.

3.1 Antecedentes de la Capacitación

En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, a un novato que, después de un largo periodo, podía hacerse cargo de un puesto de trabajo. La reglamentación de este tipo de aprendizaje de trabajo se remonta hacia el año de 1700 A.C.

Cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el código de Hammurabi (Babilonia). Más cercanos a nosotros encontramos el sistema al que debía integrarse todo aquel que aspiraba a ser considerado " Maestro". El Maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a su cargo a los " oficiales" que realizaban el trabajo bajo su comisión y a los " aprendices" a quienes únicamente se les daba comida y alojamiento, y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión. Al cabo de un lapso no definido y una vez que el aprendizaje se hubiere realizado, se le consideraban oficiales y podían recibir una paga. Este sistema tuvo una vigencia muy prolongada.

En México, la Ley Federal del Trabajo, en el año de 1931, establece la obligación de las empresas de tener aprendices a fin de garantizar la demanda de personal garantizado.

A pesar de todo, éste sistema de aprendices no satisfacía la necesidad cada vez mayor de personal que tuviera los conocimientos y las habilidades que el proceso de industrialización exigía. Por otra parte, este proceso desencadenado por el progreso industrial, provocó paradójicamente desempleo al sustituir a los artesanos por maquinaria, pero también se produjo la incongruencia entre los requerimientos de la mano de obra y la oferta carente de la preparación necesaria; además de otros problemas colaterales como altos índices de accidentes de trabajo y la baja productividad.

En consecuencia, el Gobierno Mexicano, con el afán de abatir este problema que ha repercutido seriamente en el ámbito económico y social, incluyó en la Ley Federal del Trabajo en el año de 1970, el Artículo.132 Fracción XV con la obligatoriedad para las empresas de impartir capacitación. El cual decía lo siguiente:

El patrón tiene la obligación de: Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboren con los sindicatos de trabajadores; informando de ello a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o a las autoridades del Trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Éstos podrán implantarse en cada empresa o para varias en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de las mismas por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados o por conducto de escuelas o instituciones especializadas o por alguna otra modalidad. Las Autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas.¹⁷

A ésta fracción se le conocía como la fracción de las 14 alternativas, ya que la misma preveía 14 distintas posibilidades.

17.-Cavazos Flores Baltasar, El Nuevo Derecho Del Trabajo Mexicano, Edit. Trillas, primera reimpresión enero 2000, P. 285

Pero a pesar de las facilidades otorgadas a los patrones para capacitar a sus trabajadores, éstos no cumplieron con dicha fracción, lo que trajo como consecuencia que se reglamentara la misma en forma detallada por Decreto publicado en el Diario Oficial de fecha 28 de abril de 1978.¹⁸

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

3.2 Naturaleza y Concepto de la Capacitación

En la sociedad actual, la Capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la Economía Nacional y la cual lleva a elevar la productividad en todas las áreas de una empresa.

Es concebida como una respuesta a la falta y necesidad de personal calificado, al reciente y elevado proceso de los cambios organizacionales y tecnológicos, al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser de una sociedad.

Socialmente se le aprecia como un instrumento mediante el cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral y una satisfacción personal.

Algunos autores la definen la Capacitación como:

“El proceso que pretende enseñar al empleado las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo de manera adecuada”.¹⁹

18.-Cavazos Flores Baltasar. Ob.Cit. P. 285-286

19.-Gary Dessler. Administración de Personal, Edit. Pretende-Hall. Hispanoamérica S.A. Naucalpan Edo.Méx.1996.

“La adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo a través de la comunicación o interrelación que se da entre las personas”.²⁰

“Proceso que sirve para lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, así como, para lograr su máxima eficiencia en las labores que desarrollen en las empresas”.²¹

De las anteriores definiciones se concluye la siguiente:

Capacitación son aquellas actividades orientadas a garantizar que el colaborador tenga conocimientos, desarrolle habilidades y destrezas específicas, con el objeto de que sepa y pueda hacer mejor su trabajo.

La Capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales, y sus resultados deben apreciarse en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio que se ha dado.

Si la empresa se optimiza internamente, reduciendo sus costos y mejorando el servicio que ofrece al cliente, indudablemente se colocará en mejores condiciones para afrontar a la competencia que se encuentra en su mismo terreno.

Como la Calidad Total justamente propone lo anterior, las empresas que han resuelto optar ese camino, como un hecho, como una forma de vida, están seguramente bien encaminadas y por consiguiente es el recurso que las llevará a sobrevivir y a crecer en un medio altamente competitivo.

20.-Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México 1996

21.- Munch Galindo Lourdes. Fundamentos de administración. Ed. Trillas. México 1982.

En la actualidad existe una creciente presión para capacitar al personal, el esfuerzo por lograr tener empleados calificados para realizar las funciones de cada puesto se está generalizando, y para que realmente tengan éxito, no solamente hacen falta estructurar cursos e impartirlos, son muchos los factores que influyen como una adecuada selección de instructores, adecuada relación entre objetivos y necesidades detectadas en la organización, un análisis y evaluación que permita llegar a conocer cuales fueron los resultados obtenidos de los planes y programas de capacitación, así como la modificación de éstos en caso de ser necesario.

Se requiere por lo tanto, contar con un personal apto, eficiente y que contribuya a lograr los objetivos de la organización mediante una superación constante de cada miembro de ésta.

3.3 Marco Legal

La capacitación se encuentra regulada y respaldada por un marco jurídico como veremos a continuación:

La obligación de capacitar de las empresas del país está contenida en La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el Artículo 123, en el Apartado A. Fracción XIII, y establece que: " Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo".

La Ley Federal del Trabajo en el Capítulo III BIS De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores establece en su Artículo 153-A:

"Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Prevención Social". 22

22.-Ley Federal Del Trabajo, Edit. Delma, México 2003.P.57

La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. Fracción XXXI " Es de competencia exclusiva de las Autoridades Federales la aplicación de las disposiciones del trabajo entre otras, la relativa a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento y que para ello contarán con el auxilio de las Estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local".²³

Por último se encuentra en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, señala también la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública. Artículo 40.

3.4 Objetivos de la capacitación

Según la Ley Federal Del Trabajo²⁴, en su artículo 153-F los objetivos principales de la Capacitación, son los siguientes:

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

23.-Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Edit. Porrúa S.A., México 2002

24.- Ley Federal Del Trabajo, Ed. Delma, México 2003. P. 58

- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Partiendo de los anteriores objetivos, podemos aplicarlos para la obtención de lo siguiente:

Productividad: Las actividades de capacitación y desarrollo no sólo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

Calidad: Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la Calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

Planeación de los Recursos Humanos: La capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la empresa y a sus necesidades futuras de personal.

Prestaciones Indirectas: Muchos trabajadores, especialmente los Gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

La obsolescencia del empleado puede definirse como discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.

La obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades por parte de Recursos Humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los peligros del cambio tecnológico.

Los objetivos a desarrollar deben estipular claramente los logros y metas que se deseen así como los medios con los que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar entre ellos el desempeño individual; si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere valiosa retroalimentación sobre el programa llevado y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión.

3.5 Beneficios de la Capacitación

A través del logro de los objetivos de la Capacitación, obtenemos beneficios para la empresa como para el personal, tales como:

Beneficios para la empresa:

- ◆ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ◆ Conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- ◆ Crea una mejor imagen.
- ◆ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ◆ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ◆ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ◆ Es un poderoso auxiliar para la conversión y adopción de políticas.
- ◆ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ◆ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- ◆ Elimina los costos de recurrir a consultas externas.
- ◆ Forja líderes.

- ◆ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.
- ◆ Se promueve la comunicación a toda la organización.

Beneficios para el personal:

- ◆ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ◆ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ◆ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ◆ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- ◆ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ◆ Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- ◆ Hace viable las políticas de la organización.
- ◆ Ayuda a lograr las metas individuales.
- ◆ Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.

Para obtener estos beneficios, es fundamental el compromiso de la empresa de contribuir al crecimiento de las personas.

3.6 Proceso de Capacitación

La capacitación debe proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de sus mismos esfuerzos; es un cambio de del comportamiento, que ocurre día tras día en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a si mismos y a la empresa.²⁵

²⁵ Chiavenato Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc. Graw-Hill Interamericana S.A. Colombia 1999. P. 560

Por consiguiente la capacitación cubre un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. Este proceso esta compuesto de cuatro etapas:

1. Evaluación de necesidades
2. Diseño de programas
3. Ejecución
4. Evaluación de resultados

1ª Etapa. Evaluación de Necesidades.

Capacitar por capacitar, hacerlo por cumplir, enviar a un curso indeseado al empleado o al que no tiene nada que hacer, es infructuoso, provoca un gran desperdicio de recursos y devalúa a la capacitación.

Ahora bien, no todos los problemas de una organización pueden resolverse con capacitación.

A veces las fallas pueden deberse a una mala organización del trabajo, a incentivos injustos, canales de comunicación inadecuados, etc.

La Capacitación, debe ir aparejada a la toma de ciertas decisiones para la solución de dificultades organizacionales y además se deben tener bien claras las necesidades de la empresa para poder iniciar cualquier programa.

Los Gerentes y empleados de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de Capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización, los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cual es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales, el ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual esta situada la empresa.

El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren para determinado cargo. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación.

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ningún curso. Por lo tanto la capacitación tiene dos razones de ser: satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes, y prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto, colaborador con la organización.

Algunas de las fuentes para determinar las necesidades de Capacitación son las siguientes:

- El análisis, descripción y evaluación de puestos
- Evaluación del nivel de desempeño de los empleados
- Rotación de puestos
- Promociones y ascensos de personal
- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios y entrevistas
- Quejas
- Evaluación de cursos
- Crecimiento de la organización entre otros

Algunas de las técnicas utilizadas con más éxito para obtener información sobre las necesidades de capacitación son las siguientes:

- Entrevista individual
- Entrevista en grupo
- Aplicación de cuestionarios
- Aplicación de evaluaciones o pruebas
- Opiniones de consultores externos

2ª Etapa. Diseño del Programa de Capacitación

Una vez que las necesidades de Capacitación son detectadas, se procede a la programación de la Capacitación, es necesario fijar un parámetro de desempeño, o un estándar específico de rendimiento que se desea obtener. Hacer preguntas como: ¿Hacia dónde vamos?, ¿Qué queremos lograr?, ¿Qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener?, ¿La necesidad es permanente o temporal?, ¿Cuál es el costo probable de la capacitación? ayudará a identificar lo que se busca alcanzar.

El inventario de necesidades de capacitación debe suministrar la siguiente información para diseñar el programa: 26

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

El programa de capacitación exige una planeación que incluya los siguientes aspectos:

- Objetivos de capacitación
- Disposición y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos

A continuación se explican brevemente en que consisten las anteriores cuestiones.

Objetivos de Capacitación: Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Dichos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Los objetivos proporcionan al empleado que recibe el curso y a sus capacitados objetivos específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere valiosa retroalimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión.

Existen varios factores que influyen para la decisión sobre que objetivos habrán de planearse.

◦ **Estándares de desempeño.** Es necesario tener muy claros los estándares que se requieren para realizar un trabajo, es decir, la calidad que la organización tenga definida.

◦ **Habilidades y capacidades de las personas entrenadas.** Se toman en cuenta las aptitudes que tienen los individuos para aprender, así como su disposición de lo que dependerá la correcta selección de los grupos a capacitar.

◦ **Factores temporales.** En una época en donde el tiempo es dinero y es un recurso valioso y costoso, se valora la disponibilidad de las personas, el tiempo necesario para transmitir un contenido o desarrollar una habilidad y el costo en horas de trabajo dedicadas a capacitar en contraste con el rendimiento del tiempo invertido.

◦ **Factores de costo.** El realizar cursos incluye gastos en material didáctico, honorarios del personal que capacita, viáticos en el caso de que las actividades se lleven a cabo fuera del lugar de trabajo, transportación, etc.

La unidad de capacitación, dependiendo de los recursos con que cuente la empresa, buscará la manera de alcanzar los objetivos.

◦ **Beneficios.** Para decidir la prioridad de un objetivo sobre otro, se vislumbran los

beneficios que se obtendrán de la acción capacitadora entre los que están: Ahorro en producción, mejoría en el servicio al cliente, mayor satisfacción de los empleados en el trabajo y mayor seguridad entre otros.

Una vez que los objetivos se han definido, es necesario establecer a ¿quién?, ¿por quién?, ¿dónde y cuándo? será dada la capacitación.

Se pueden elaborar programas específicos para cubrir una necesidad o se pueden elaborar programas generales que se vayan a impartir a diversos grupos, por ejemplo: cuando se trata de programas de inducción a la empresa, de políticas y filosofía de la organización, de reglamentos internos de trabajo, de motivación al personal, de seguridad e higiene etc.

Lo anterior se debe a que los objetivos de los planes y programas de capacitación tienen que estar íntimamente relacionados con los objetivos de la organización.

Disposición y motivación de la persona: Dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de Capacitación. Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la Capacitación. Las siguientes estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexibles
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

Principios de aprendizaje: Los principios del aprendizaje (llamados también principios pedagógicos), constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la Capacitación resulte efectiva. Estos principios son los siguientes:

✦ **Participación:** El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente, permite que participen más sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación se aprende más rápido y se podrá recordar lo aprendido durante más tiempo.

✦ **Repetición:** Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo se repiten las ideas clave, para que se puedan recordar durante el examen. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

✦ **Relevancia:** El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la Capacitación. Por ejemplo, los capacitadores usualmente explican el propósito general de una labor o tarea, o de todo un puesto. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la relevancia de seguir los procedimientos correctos.

✦ **Transferencia:** A mayor relación del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona en capacitación transferir rápidamente su aprendizaje en su trabajo cotidiano.

✦ **Retroalimentación:** La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Con la retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

Existen más principios de aprendizaje según diversos autores, aunque en realidad parten de los principales o fundamentales antes mencionados. A continuación se mencionaran como complemento de los mismos,

✦ **Establecimiento de metas:** Cuando los instructores se toman el tiempo necesario para explicar las metas y objetivos a los participantes es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y esfuerzo por capacitarse.

✦ **Significado de la presentación:** Los participantes pueden integrar mejor la nueva información si la relación con cosas ya son conocidas.

✦ **Modelado:** Aumentan el significado material de los hechos y los nuevos conocimientos en un entorno de capacitación, el modelado resalta los rasgos sobresalientes de la capacitación conductual.

✦ **Diferencias individuales:** Hay quienes pueden recordar la información nueva después de escucharla o verla una sola vez. Otros deben trabajar más o encontrar otras técnicas para recuperar la información, pero esto nada tiene que ver con la inteligencia.

✦ **Práctica activa y repetición:** Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto en la forma en que se supone que lo harán.

✦ **Aprendizaje global contra aprendizaje desmenuzado:** Determina la manera más eficaz de completar cada sección ofreciendo una base para dar instrucciones específicas.

✦ **Aprendizaje masificado o aprendizaje distribuido:** Es la cantidad de tiempo que se dedica a la práctica en una sesión.

✦ **Retroalimentación y comunicación del avance:** A medida que avanza la Capacitación de un empleado, es posible mantener la motivación e incluso informándole del avance.

✦ **Recompensa y refuerzos:** Se ha utilizado la modificación del comportamiento, que es una técnica en el principio de que los actos recompensados o reforzados positivamente se repetirán más en el futuro, mientras que los penalizados o no recompensados disminuirán.

Características de los instructores:

- ✓ Conocimiento del tema
- ✓ Adaptabilidad
- ✓ Sinceridad
- ✓ Sentido del humor
- ✓ Interés
- ✓ Cátedras claras
- ✓ Asistencia individual
- ✓ Entusiasmo

Al diseñar un programa de capacitación, los Gerentes deben tomar en cuenta dos condiciones previas para el aprendizaje: disposición y motivación. Además, es preciso considerar los principios de aprendizaje a fin de crear un entorno que conduzca a éste.

3ª Etapa. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

Después de la evaluación de necesidades y la programación de la Capacitación, pasaremos a la ejecución.

La ejecución de la Capacitación presupone una relación instructor/ aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel de la empresa, que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los aprendices.²⁷

También presupone una relación instrucción/ aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad; aprendizaje es la incorporación de lo enseñado al comportamiento del individuo. Por tanto, aprender es modificar el comportamiento gracias a lo enseñado.²⁸

Para la ejecución del programa de capacitación hay que elegir las técnicas que van a utilizarse, con el fin de optimizar el aprendizaje, con la menor inversión de esfuerzo, tiempo y dinero.

A continuación presentaremos las técnicas de capacitación de las cuales podemos hacer uso.

Técnicas orientadas al contenido. Están diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información:

- De lectura
- Recursos audiovisuales
- Instrucción programada
- Instrucción asistida por computadora.

Técnicas orientadas al proceso. Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí mismo y de los demás y desarrollar habilidades interpersonales:

- Juego de roles o dramatización

27.- Chiavenato Adalberto Ob. Cit. P. 577

28.- Ibidem. P. 578

- De la sensibilidad
- De grupos

Técnicas mixtas. Estas no sólo se emplean para transmitir información, sino también para cambiar actitudes y comportamientos. Se utiliza para transmitir conocimientos o contenido y para alcanzar algunos objetivos establecidos por técnicas más orientadas al proceso. Las que sobresalen son:

- Conferencias
- Estudio de casos
- Simulaciones y juegos
- Instrucción en el cargo
- De orientación
- De Iniciación
- Rotación de cargos

Técnica de inducción o integración a la empresa. Busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa. Se hace mediante programación sistemática, llevada a cabo por quien será su jefe inmediato, un instructor especializado o por un colega.

Capacitación en el lugar de trabajo. Pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, es muy práctico, ya que el empleado aprende mientras trabaja. Esta técnica presenta varias modalidades:

- Admisión de aprendices para ser capacitados en ciertos cargos
- Rotación de cargos
- Enriquecimiento del cargo, etc.

Capacitación fuera del lugar de trabajo. La mayor parte de los programas llevados a cabo fuera del servicio no están relacionados directamente con el trabajo, son complementarios de la capacitación en servicio. Su principal ventaja, es que el personal capacitado puede dedicar toda la atención. Las principales técnicas fuera del lugar de trabajo son:

- Aulas de exposición
- Películas, diapositivas, videos (televisión)
- Estudio de casos
- Discusión en grupo, paneles, debates, etc.
- Dramatización
- Juego de roles
- Simulación y juegos
- Instrucción programada etc.

A continuación presentamos algunos métodos de capacitación que pueden ser útiles en la ejecución del programa de capacitación:

- **Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares.** Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo, así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de participaciones más amplias y presupuestos más elevados.

- **Las simulaciones por computadora.** Da la posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida, resulta diferente de las otras. Se utiliza para capacitar a Gerentes en la toma de decisiones.

- **Simulación de condiciones reales.** Para evitar que la instrucción interfiera en las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Este método permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

- **Actuación o sociograma.** Obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse, es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben los compañeros de trabajo. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtiene retroalimentación de la más alta calidad.

- **Estudio de casos.** Mediante el estudio de una situación específica o simulada la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones similares. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierre de transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar principios de retroalimentación y de repetición.

- **Lectura, estudios individuales, introducción programada.** Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes a un Programa de Capacitación.

Se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca integración (cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadora).

Los fascículos de instrucción programada consisten en folletos con una serie de preguntas y respuestas.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee.

Los materiales programados proporcionan principios de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

- **Método de sensibilización**. Constituye una modalidad de la Capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo en mejoramientos de sus habilidades en relaciones humanas mediante la comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

Existe una amplia variedad de métodos y técnicas para capacitar. La elección del mejor método o técnica, depende de lo siguiente:

- ♦ La efectividad respecto al costo.
- ♦ El contenido deseado del programa.
- ♦ La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- ♦ Las preferencias y la capacidad de las personas.
- ♦ Las preferencias y capacidad de los capacitados.
- ♦ Los principios de aprendizaje a emplear.

Instrumentación.

Algunos medios auxiliares que se pueden utilizar para realizar una capacitación son:

Pizarrón.- Es un medio tradicional el cual permite versatilidad en su utilización.

Rota folio.- Este instrumento ha tenido gran popularidad últimamente, entre otras ventajas, puede contarse con su fácil manipulación, es decir el hecho de ser portátil y la posibilidad de trasladar las hojas escritas una vez separadas. Tiene especial aplicación tratándose de actividades a base de discusión y trabajos de grupo.

Gráficas.- Dentro de ésta gama se encuentran las ayudas visuales que se elaboran para dar alguna información, denominar algún evento o tema y que generalmente están fijadas a alguna pared.

Cuadernos para escritura.- En la mayor parte de los casos los capacitados no llevan este material, que es de primera necesidad.

Proyector de imágenes.- Se ha comprobado por diferentes medios que la enseñanza audiovisual ha dado los mejores resultados en sus diferentes aplicaciones en todos los niveles de educación. Dentro de las ayudas audiovisuales que se podrán utilizar están, la video casetera, proyector de filmas y acetatos.

Otro instrumento clasificado dentro de los medios sonoros está la grabadora el cual nos permitirá dar una mayor captación de atención.

4ª Etapa: EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La etapa final del proceso de capacitación y adiestramiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia.

La evaluación en la Capacitación, es la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

Un aspecto relevante para la consolidación del sistema de Capacitación es la evaluación tanto de los procedimientos existentes como de las innovaciones introducidas.

Esta evaluación considera dos aspectos importantes²⁹:

1. Determinar hasta que punto produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Se ha convertido en la fase a analizar del sistema, ya que el desarrollo de los procesos de evaluación tiene importantes repercusiones en la planificación, desarrollo y ejecución de la Capacitación.

Por consiguiente, es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de Capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados.

Así que, la evaluación debe ser ubicada como la fase del Proceso Administrativo de la Capacitación que compara lo planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir la eficiencia y eficacia del sistema, e identificar las causas que afectan su correcto desarrollo.

Se puede realizar en tres etapas:

- 1.- Antes de la Capacitación. Encontrando los conocimientos que ya tienen los capacitados.

29.- Fernando Arias Galicia Ob.Cit

2.- Durante la Capacitación. Conociendo la reacción y cambios que adquieren los capacitados.

3.- Al finalizar la Capacitación. Comparando como se encontraban las personas previamente a la Capacitación y los resultados obtenidos a partir de ella.

Los objetivos de dicho proceso son:

- Retroalimentar al sistema de Capacitación y normar la toma de decisiones.
- Identificar las fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad.
- Fortalecer al sistema para el logro de mayores resultados y la optimización de sus recursos.

El éxito de un programa de capacitación se mide por la transferencia de éste al puesto de trabajo, al inducir cambios efectivos en el desempeño.

Dentro del proceso de evaluación se identifica la micro evaluación donde se ubica la evaluación de reacción y la evaluación de aprendizaje; y la macro evaluación donde se evalúa la función y el impacto de la Capacitación en los resultados organizacionales.

- **Micro evaluación.**- Este nivel de evaluación se dirige a la recopilación y análisis de información sobre la percepción y resultados de aprendizaje, productos del proceso instruccional; proporcionando al capacitado los primeros datos sobre el desarrollo del sistema, los que le sirven tanto a él como al instructor para considerar los ajustes que conviene introducir, con el propósito de reducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado.

Dentro de ésta se encuentra la evaluación de la reacción o del impacto y la de resultados de aprendizaje.

Mediante la información de la evaluación de la reacción nos permite conocer a través de datos objetivos la percepción y el nivel de satisfacción en tanto que proporciona datos cuantitativos sobre la percepción de los participantes hacia un evento o curso de capacitación. Mide las reacciones de los sujetos inmediatamente después de asistir a los programas de Capacitación, permite introducir acciones para que los participantes disfruten éstos programas y obtengan los máximos beneficios.

Es importante mencionar que aunque los participantes salgan satisfechos no significa que hayan aprendido, por lo tanto, deben ser complementados ambos procedimientos.

Dentro de la evaluación del aprendizaje se requiere de situaciones organizadas que faciliten las experiencias que propicien el cambio de conducta en el sujeto que aprende, cambio que verifica los logros totales o parciales respecto a los objetivos de capacitación.

La descripción precisa de los objetivos de Capacitación, facilitan la determinación de los criterios necesarios para valorar el logro de los mismos. Al describir específicamente la conducta requerida para el desempeño de una tarea, se tendrán indicadores para evaluar si el programa ha cumplido su propósito, así como para identificar sus fallas o deficiencias.

El propósito esencial de la evaluación es indicar el proceso de la Capacitación, permitiendo verificar desde el inicio si las acciones son las más adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende. Además, permite detectar en que momento y en que punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarla o reestructurarla. Así, la evaluación permite constatar si la Capacitación es exitosa o no.

Los instrumentos para la medición de la Capacitación son:

- Identificar el objetivo terminal y los objetivos específicos.
- Identificar el área de la conducta a la que se dirigen (COGNOSITIVA, PSICOMOTRIZ O ACTITUDINAL) y su nivel de profundidad.
- Diseñar el instrumento de evaluación.
- Aplicarlo a los participantes.

- Retroalimentar al participante con base en sus resultados de aprendizaje.

➤ **Macro evaluación** o evaluación de la función, es la combinación de información evaluativa de los distintos subsistemas que integran la función de capacitación, tanto desde el punto de vista técnico como instruccional y legal.

Esta se basa en la información disponible sobre los recursos humanos, materiales y tecnológicos que integran un sistema de Capacitación, es decir, que la evaluación del sistema implica la validación de los esquemas como estructura, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados para hacer la Capacitación. Desde el punto de vista técnico, administrativo y legal.

La macro evaluación interviene y vincula todos los subsistemas que conforman la capacitación, proporcionando información que sirve para normar la toma de decisiones sobre el desarrollo del trabajo, dándose generalmente en las siguientes áreas:

- En el sistema de capacitación adoptado
- En el proceso de enseñanza-aprendizaje
- En los métodos y técnicas de análisis para efecto de determinación de necesidades de capacitación
- En los procedimientos de ejecución y control
- En los recursos físicos y humanos empleados
- En la estrategia legal
- Y en todas las fases y momentos del cuadrante de la capacitación.

En términos generales, el procedimiento para la evaluación del programa de capacitación consiste en determinar desde el punto de vista metodológico y normativo, qué es lo que debió hacerse, considerando todos los elementos que conforman el diseño y la organización del curso.

Se le da un peso a cada factor, de acuerdo a la importancia que tenga. Así el evaluador compara lo que debió hacerse contra lo que realmente se hizo, y a esto se da una calificación.

La lista de factores a evaluar puede variar, de acuerdo tanto a la metodología, como del caso particular de que se trate, porque habrá cursos en donde, por sus características, intervengan más elementos o menos.

Una vez definido el modelo, el evaluador mediante entrevistas con los responsables de capacitación, otorgará una calificación a cada factor.

Se debe tomar en cuenta la reacción de los participantes, o sea, ver que tanto disfrutaron del programa y en que lo sintieron beneficioso.

Este aspecto es el que ha sido evaluado con mayor frecuencia, una técnica bastante útil es la encuesta de actitudes, que se formula tomando en cuenta lo que se quiere investigar.

¿El programa de capacitación se considera concluido una vez que se realiza la evaluación? La respuesta es no. Debe existir un seguimiento que se debe hacer de cada capacitación impartida. Esto significa en forma simbólica, el mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo. Que no signifique la Capacitación, por más larga que sea, un mero paréntesis en la vida cultural de la persona, sino que perdure y se continúe en el tiempo, ya que el seguimiento es la base para lograr el mejoramiento constante de los programas de capacitación.

Los cambios constantes en las organizaciones, pueden hacer a un programa anticuado, si no está en constante revisión. Además, los métodos y técnicas de enseñanza también se mejoran y cambian rápidamente.

Debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe; él es quien sentará las bases para la motivación del egresado de la capacitación. En muchos casos, se presenta una notable desintegración entre la función de capacitación y el resto de la empresa, pues ésta no apoya ni contempla lo que en la capacitación se dice.

La realidad ha demostrado que los capacitados al poco tiempo se frustran y decrece su ánimo porque no encuentran apoyo en su jefe o en su grupo de trabajo. Este problema es precisamente el que debe atacar el concepto de seguimiento.

Es recomendable por tanto, a efecto de medir los resultados de la capacitación, establecer un sistema de intercomunicación posterior a ésta; entre el tercero y cuarto mes se considera que es la época más prudente.

Dicha comunicación debe investigar directamente si se han registrado a la luz criterios objetivos, algunos cambios en la personalidad del colaborador, pudiendo presentarse tres tipos de situaciones diferentes:

- Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- No se registró cambio alguno.
- Se registraron cambios desfavorables.

No hay duda de que la información que se intercambie bajo esta base tendrá especial valor para establecer futuros planes.

Una de las técnicas más importantes del seguimiento es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones informales del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente.

Sólo por medio del seguimiento, se pueden conocer objetivamente los resultados y el grado de respuesta a cierta necesidad, así como el cumplimiento de objetivos, identificar la creación de nuevos problemas y la forma de planear los programas de capacitación a futuro.

El seguimiento lo deben realizar personas que no sean los instructores, pero si deben estar involucrados y tener la información desde la detección de necesidades hasta la aplicación de programas y sus resultados.

Quedando así definido el seguimiento como "el proceso que permite verificar el impacto de la capacitación tanto en los individuos como en los grupos y en la empresa, a mediano o largo plazo."

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

4.1 Antecedentes de la Empresa

Mediante la escritura pública número veinticuatro mil trescientos diecisiete de fecha 02 de octubre de mil novecientos sesenta y cinco, otorgada ante la Fe del Licenciado Samuel Manzanares Pastrana, Notario Público número doscientos siete de la Ciudad de México, Distrito Federal, mediante la comparecencia de sus fundadores, se constituyó la sociedad “LA ESPIGA DE ORO”, Sociedad Anónima de Capital Variable, cuya duración será de noventa y nueve años, contados a partir de la fecha de la firma de la escritura, la empresa se dedicará a la producción, venta y distribución de alimentos. El Capital Social de la Sociedad, será variable con un mínimo fijo sin derecho a retiro de Quince Millones de pesos Moneda Nacional y un máximo limitado, y cuyo domicilio fiscal se encuentra situado en México, Distrito Federal en la calle de Homero número 1117 Colonia Polanco.

Las instalaciones de la panificadora contaban con un local para oficinas, una bodega, un patio y una sala de producción que ahora podría considerarse como rudimentaria, porque algunas operaciones se hacían manualmente.

El pan de caja, pan dulce, y panquelería son de los primeros productos que se elaboraron. Para su distribución en panaderías, expendios de pan y tienditas, se utilizaron 5 camionetas de 3.5 toneladas, que surtían únicamente al Distrito Federal.

Hasta hoy la Espiga de Oro elabora, distribuye y comercializa pan de caja, bollería, panquelería, pan dulce, pasteles, galletas y bocadillos. Cuenta con la tecnología moderna en maquinaria.

Para la distribución de los productos mencionados, elaborados en el Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Monterrey, Querétaro, Puebla, San Luis, Veracruz, Guadalajara, cuenta con una flotilla de 10 mil unidades lo que permite llegar a 70 mil puntos de venta en el interior de la República Mexicana.

La panificadora cuenta con 135,470 trabajadores sin incluir gerentes y directores, en los estados antes mencionados y el D.F.

De acuerdo con el número de personas con las que cuenta la panificadora, se clasifica como una empresa grande y según la clasificación de la Nacional Financiera S.A enmarcadas en la economía nacional esta dentro de las empresas de bienes o servicios de consumo final .

MISIÓN

- Elaborar, distribuir y comercializar productos alimenticios, proporcionando a nuestros clientes y consumidores productos y servicios de calidad.
- Comprometiéndonos a ser una empresa altamente productiva y plenamente humana; innovadora y competitiva.
- Obtener la mayor rentabilidad de La Espiga de Oro en beneficio de los que en ella trabajamos y de nuestra sociedad.

VISIÓN

Ser una empresa líder en la industria de la panificación, altamente productiva y plenamente humana.

Hacer que la palabra “Espiga de Oro” sea para nuestros clientes, consumidores y sociedad en general sinónimo de calidad y servicio.

Que todo el personal se sienta orgulloso de pertenecer a la panificadora La Espiga de Oro.

Que nuestra empresa satisfaga adecuadamente en el aspecto económico a sus integrantes.

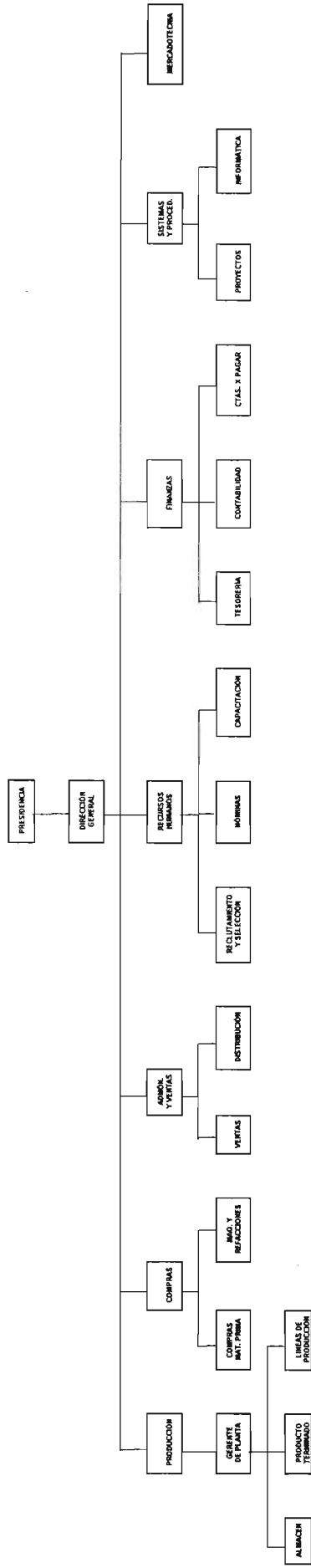
OBJETIVOS

- ◆ Proporcionar a nuestros clientes y consumidores un servicio y producto de calidad que satisfaga sus expectativas buscando que los precios y los márgenes de utilidad sean los justos.
- ◆ Asegurar a nuestro personal una adecuada retribución, la participación tanto en la operación como en las utilidades y el capital, su permanencia y su desarrollo integral.
- ◆ Asegurar a nuestros inversionistas el crecimiento de la empresa y con visión de largo plazo, un rendimiento competitivo y satisfactorio.
- ◆ Contribuir al desarrollo e integración de nuestros proveedores, a los fines de la empresa, para conseguir un abastecimiento satisfactorio en términos de calidad, precio y servicio.

En lo referente a la capacitación no podemos preocuparnos porque la empresa esta interesada en mantener actualizado al personal en las diferentes áreas de trabajo, por lo que cuenta con un departamento de capacitación y desarrollo de personal, el cual tiene la finalidad de fomentar actitudes y valores, de modo que la persona quiera y encuentre sentido a su labor.

Su organigrama esta integrado de la siguiente forma:

LA ESPIGA DE ORO, S.A. DE C.V.



4.2 Propuesta de un Programa de Capacitación

Hasta ahora nuestro sistema tradicional de administración nos ha dado buenos resultados y ha cumplido perfectamente su objetivo. Pero cada día se nos presenta un gran desafío, ya que las exigencias son mayores por los problemas que nos agobian sobre todo en el aspecto económico. Por lo tanto tenemos que hacer productos de calidad, útiles, durables, confiables, económicos y siempre satisfactorios o nos quedaremos estáticos, lejos del camino del progreso.

Hay que hacer mejores productos y dar mejores servicios. Hay que mejorar nuestros sistemas de trabajo, de producción, en general tenemos que cambiar nuestra forma de hacer, de pensar y de ver las cosas.

La guía de todo esto es la Calidad, por eso nuestra nueva forma de administración será orientada a la **Calidad Total**. Para lograrlo vamos a necesitar de un **Programa de Capacitación**, en el cual se logre el nivel requerido de compromiso individual hacia un cambio de actitudes en todo el personal.

4.2.1 Evaluación de necesidades.

Para la realización del Programa de Capacitación, primero haremos la evaluación de necesidades, la cual estará basada en la misión, visión y objetivos de la empresa antes mencionados.

Se ha hablado de una cultura, de una filosofía que será la nueva forma de administración; esta filosofía es la de la Calidad Total, que descrita en pocas palabras: Es una forma de pensar, actuar y trabajar orientada a la calidad, basada en la prevención del error que involucra a todo el personal y que hace de la búsqueda de la mejora un hábito.

Esto nos lleva a la necesidad de que los que estamos en la empresa tengamos el propósito claro, un sentido para pertenecer a ella, no sólo como un medio para ganarnos la vida, si no que sea en buena parte, nuestra obra profesional.

Tenemos otros ángulos, nuestra misión, nuestro propósito personal, familiar, pero nuestro propósito profesional, el de nuestro trabajo, es el que realizamos aquí.

La finalidad de la empresa no es sólo hacer negocio. Una de sus finalidades es la de obtener un valor agregado, que es el de distribuir entre los integrantes de la empresa sueldos, salarios, prestaciones para los trabajadores y dividendos o utilidades para los inversionistas. El crear ese valor agregado es nuestra finalidad económica.

Esta no es su única finalidad, tiene también una finalidad de servicio, de servir a la sociedad. Servicio que nosotros le damos con los bienes que producimos, distribuyéndolos y proporcionándoselos con la frescura, el precio y el servicio que queremos prestarles.

Como rasgo fundamental, la empresa debe estar centrada en los seres humanos, en los hombres y mujeres con los cuales la empresa entra en contacto. Podríamos decir que pretendemos en la empresa hacer el bien. Nosotros tenemos que pugnar, por buscar, por trabajar para lograr juntos ese bien de los de dentro y los de afuera.

El bien del producto, su excelencia, su calidad, su capacidad de satisfacer al consumidor. Debemos tener extraordinario cariño, admiración por las cosas que hacemos, amar el producto. No es verlas solamente como un instrumento de cambio, de un intercambio que tiene un precio, que produce un beneficio.

Queremos el bien del cliente y el del consumidor, porque nosotros tenemos esa dualidad, el cliente al que entregamos la mercancía y el consumidor final que la consume. Ese cliente y el consumidor es el verdadero jefe de la empresa, es el que manda. El ama de casa, el niño, el consumidor en general, es el que nos obliga a trabajar. Tenemos que servirlos y respetarlos. El bien personal de todos los que trabajamos, jefes, colaboradores, colegas, la empresa en total.

Tenemos que tratar que algunos de los valores que se dan dentro de una familia, lleguen a la empresa: la paciencia, confianza, el perdón, el apoyo, el desprendimiento, el cariño.

En la empresa hay una jerarquía, hay que dar órdenes, obedecer, a veces sancionar, tomar decisiones, pero a pesar de ello, podemos hacer un esfuerzo por respetarnos cada uno de los integrantes de la empresa, desde el más alto hasta el más modesto.

Hay que aumentar la confianza, cuando se esta en confianza en un trabajo, se trabaja de otra manera, se siente uno más humano.

No debemos conformarnos con procurar sólo el bien de nuestros clientes, productos o personal sino también por el de las personas con quienes entramos en contacto.

Tenemos que preocuparnos por los proveedores, y aquí hay todo un nuevo concepto de involucrar al proveedor en la tarea de la empresa. El proveedor se convierte casi en un socio, con el cual hay que tener una relación muy clara, franca, de confianza y de pugnar juntos por servir mejor a la sociedad con nuestros productos y servicios.

Cada jefe es para su colaborador un modelo y por ello tiene una gran responsabilidad. Ser jefe da una gran satisfacción, tener la capacidad de influir, decidir, mandar, pero eso sólo puede tener valor si tiene integridad personal.

El jefe es un guía, un maestro, es el que conduce a los demás al bien de todos, por lo tanto el jefe debe luchar por involucrar en su tarea a todos los que con él trabajan.

Cuesta mucho vencer nuestras inclinaciones autoritarias, tenemos que luchar por superarlo a base de la participación.

Cuando a la gente se le toma en cuenta, se le escucha, se obtiene lo mejor de si misma. Si somos realmente participativos lograremos que esta misión, sea no solamente de quienes tenemos el mando, sino que sea el proyecto de todos los que integramos la empresa.

El gran reto de la empresa es conciliar sus exigencias económicas de eficiencia, productividad, competencia. El gran reto para jefes directivos y ejecutivos, es la necesidad de conciliar las exigencias económicas, fundamentales, rigurosas, del trabajo con las exigencias humanas que les pide la dignidad de personas. No podemos dejar de ser humanos porque seamos trabajadores, jefes, empresarios; y esta calidad tiene que permanecer en todo el proceso. Todo esto tiene que lograrse a base de consideración, servicio, respeto, confianza, integridad, comunicación, ayuda para todos y así juntos lograremos el cambio.

Una vez analizadas las necesidades de la empresa para implantar la Filosofía de Calidad Total, pasaremos al diseño del programa de capacitación.

4.2.2 Diseño del Programa

Tema del programa y personal entrenado.

El tema principal del programa es “Filosofía de la Calidad Total”. Debido a que será la nueva forma de administración implantada en la empresa.

La Capacitación se impartirá a nivel Dirección, Gerencia, Supervisión y Operacional. El descuido de la capacitación en cualquiera de estos niveles, demorará la puesta en práctica de la Filosofía de Calidad Total.

Objetivos de la Capacitación.

La capacitación a nivel direccional es con el fin de proporcionarles conciencia e inculcarles el compromiso con la Calidad. Se tiene que establecer la importancia de desarrollar un compromiso real y esto sólo se puede hacer mediante un intercambio de puntos de vista libre y franco entre los capacitadores y capacitados.

A nivel gerencial, la capacitación debe lograr que los gerentes estén concientes y ansiosos por lograr los beneficios del esfuerzo de Calidad Total.

La capacitación de supervisores debe incluir una presentación convincente sobre el compromiso con la calidad de la alta dirección.

La conciencia y el compromiso en el nivel operacional son exactamente vitales como en el nivel más alto. La mayoría de las personas pueden relacionarse con la calidad y como se debe administrar, si ellos pueden pensar en las aplicaciones en sus propias vidas y en su hogar.

Lugar donde se realizará la capacitación.

El lugar donde se efectuara la capacitación será dentro de la empresa, en una de las aulas del departamento de Capacitación y Desarrollo de personal, esto con el fin de reducir los costos de la misma.

Selección de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio y selección de estos. Deberán reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimiento en la especialidad.

Dentro de la empresa contamos con el Ingeniero en Calidad Adrián Rodríguez, quien reúne las cualidades antes mencionadas.

Período de capacitación.

El tiempo que durará la Capacitación para los niveles de Dirección, Gerencia y Supervisión, será de ocho horas diarias durante cuatro días, por lo extenso del programa. Para el nivel operativo, cada turno se dividirá en dos grupos, ocho horas diarias durante cuatro días para cada grupo. De ésta manera terminaremos más rápido la Capacitación para comenzar con la puesta en marcha.

Principios de aprendizaje.

Durante la Capacitación sugiero que se utilicen los siguientes principios de aprendizaje en cada sesión:

- Participación
- Relevancia
- Establecimiento de metas:
- Significado de la presentación:
- Retroalimentación y comunicación del avance:
- Recompensa y refuerzos

Herramientas.

Se utilizarán las siguientes herramientas:

- Equipo de cómputo
- Pizarrón
- Televisor
- Vídeo casetera
- Cuadernos
- Plumones
- Lápices
- Plumas

Técnicas de capacitación

Las técnicas de capacitación que se recomienda aplicar para ayudar a la gente a aprender eficazmente son las siguientes:

- La enseñanza por medio de conferencias
- De grupos
- Estudio de casos
- Simulaciones
- Discusión en grupo

En la técnica didáctica se entregara un manual con la información de los temas manejados en las sesiones de trabajo, y los ejercicios de evaluación de cada tema visto.

Después de considerar los puntos anteriores, se presenta el siguiente programa:

PROGRAMA PARA DIRECTORES Y GERENTES

Objetivo Proporcionarles conciencia e inculcarles el compromiso con la Calidad Total.

PRIMER DÍA

9:00-11:00

"INTRODUCCIÓN"

Objetivo: Expresar las expectativas y clarificar los objetivos del curso.

Actividades:

- Bienvenida y presentación.
- Integración grupal.
- Expectativas y objetivos.
- Mecánica del curso.

Técnica: Conferencia

11:00-11:15

RECESO

11:15-13:15

"LA EMPRESA QUE QUEREMOS HACER"

Objetivo: Valorar los elementos que conforman la filosofía de la empresa y la interacción de estos para el desarrollo de la misma.

Actividades:

- Cuestionamiento inicial.
- Exposición.
- Proyección de video.
- Mesa redonda.
- Conclusiones grupales.

Técnica: Simulaciones

13:15-14:45

COMIDA

14:45-16:45

"ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD"

Objetivo: Describir los elementos que conforman la administración para la Calidad así como los posibles ámbitos de aplicación de la misma.

Actividades:

- Exposición.
- Proyección de video.
- Ejercicio.
- Dinámica grupal.
- Conclusiones.

Técnica: Estudio de casos

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

16:45-17:00

RECESO

17:00-18:30

"ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL"

Objetivo: Dar a conocer como y donde surge la Calidad Total.

Actividades:

Exposición.
Conclusiones generales.

SEGUNDO DÍA

9:00-11:00

"CONCEPTO DE CALIDAD Y CALIDAD TOTAL"

Objetivo: Dar a conocer el significado real de la Calidad y la Calidad Total.

Actividades:

Cuestionamiento inicial
Exposición.
Conclusiones grupales.

Técnica: Discusión en grupos

11:00-11:15

RECESO

11:15-14:15

"FILOSOFÍA DE LA CALIDAD TOTAL"

Objetivo: Dar a conocer en que consiste la Filosofía de la Calidad Total, los elementos que la conforman y la importancia de su aplicación.

Actividades:

Exposición.
Mesa redonda
Conclusiones grupales.

Técnica: Estudio de casos

14:15-15:45

COMIDA

15:45-18:00

"LOS 14 PUNTOS DE LA TEORÍA DEMING. LA TAREA DE LA ALTA ADMINISTRACIÓN"

Objetivo: Conocer la teoría de la alta administración y comprender su importancia de poner en práctica los 14 puntos.

Actividades:

Cuestionamiento inicial.
Exposición
Ejercicio
Conclusiones grupales.

Técnica: Estudio de casos

TERCER DÍA

9:00-11:00

"AUTORIDAD Y LIDERAZGO"

Objetivo: Identificar el estilo de autoridad de la empresa y los cuadrantes del liderazgo.

Actividades:

- Exposición.
- Proyección de video.
- Ejercicio.
- Conclusiones grupales.

Técnica: Actuación o sociograma

11:00-11:15

RECESO

11:15-13:15

"COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN"

Objetivo: Comprender la importancia de la participación y valorar la comunicación como elemento fundamental para lograrla.

Actividades:

- Cuestionamiento inicial.
- Exposición.
- Ejercicio
- Conclusiones.

Técnica: Sensibilización

13:15-14:45

COMIDA

14:45-16:45

"TRABAJO EN EQUIPO"

Objetivo: Comprender la importancia del trabajo en equipo y valorar su papel en el logro de los objetivos de la empresa.

Actividades:

- Cuestionamiento inicial.
- Exposición.
- Ejercicio.
- Conclusiones grupales.

Técnica: Sensibilización

16:45-17:00

RECESO

17:00-18:00

"ANÁLISIS Y DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES DE LAS DIVERSAS ACTIVIDADES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS EN LA APLICACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL".

Objetivo: establecer la importancia de la responsabilidad y compromiso de cada papel que desempeñara cada uno de los directores de las diferentes áreas para la puesta en práctica de la Filosofía de Calidad Total.

Actividades:

- Cuestionamiento inicial.
- Exposición.
- Mesa redonda.
- Conclusiones generales.

CUARTO DÍA

9:00-10:00	"ANÁLISIS Y DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES DE LAS DIVERSAS ACTIVIDADES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS EN LA APLICACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL". (continuación)
	Actividades: Cuestionamiento inicial Exposición Mesa redonda Conclusiones generales.
10:00-10:30	"EJERCICIO FINAL".
10:30-11:00	"CONCLUSIONES FINALES".
11:00-11:15	RECESO
11:15-14:0+A18	"ENTREGA DE CERTIFICADOS DE PARTICIPACIÓN".

FECHA DE LA CAPACITACIÓN PARA DIRECTORES : DEL 3- 01-2005 AL 6 -01- 2005
Participantes: 5

FECHA DE LA CAPACITACIÓN PARA GERENTES: DEL 10 - 01 - 2005 AL 13 - 01 - 2005
Participantes: 6

PROGRAMA PARA SUPERVISORES

Objetivo: Lograr el involucramiento y la iniciativa de los supervisores con la Filosofía de Calidad Total.

PRIMER DÍA

9:00-11:00

"INTRODUCCIÓN"

Objetivo: Expresar las expectativas y clarificar los objetivos del curso.

Actividades:

- Bienvenida y presentación.
- Integración grupal.
- Expectativas y objetivos.
- Mecánica del curso.

Técnica: Conferencia

11:00-11:15

RECESO

11:15-13:15

"LA EMPRESA QUE QUEREMOS HACER"

Objetivo: Valorar los elementos que conforman la filosofía de la empresa y la interacción de estos para el desarrollo de la misma.

Actividades:

- Cuestionamiento inicial.
- Exposición.
- Proyección de video.
- Mesa redonda.
- Conclusiones grupales.

Técnica: Simulacines

13:15-14:45

COMIDA

14:45-16:45

"ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD"

Objetivo: Describir los elementos que conforman la administración para la Calidad así como los posibles ámbitos de aplicación de la misma.

Actividades:

- Exposición.
- Proyección de video.
- Ejercicio.
- Dinámica grupal.
- Conclusiones.

Técnica: Estudio de casos

16:45-17:00

RECESO

17:00-18:30

"ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL"

Objetivo: Dar a conocer donde y como surge la Calidad Total.

Actividades:

- Exposición.
- Conclusiones generales.

SEGUNDO DÍA

9:00-11:00

"CONCEPTO DE CALIDAD Y CALIDAD TOTAL"

Objetivo: Dar a conocer el significado real de la Calidad y la Calidad Total.

Actividades:

- Cuestionamiento inicial
- Exposición.
- Conclusiones grupales.

Técnica: Discusión en grupos

11:00-11:15

RECESO

11:15-14:15

"FILOSOFÍA DE LA CALIDAD TOTAL"

Objetivo: Dar a conocer en que consiste la Filosofía de la Calidad Total, los elementos que la conforman y la importancia de su aplicación.

Actividades:

- Exposición.
- Ejercicio
- Mesa redonda
- Conclusiones grupales.

Técnica: Estudio de casos

14:15-15:45

COMIDA

15:45-18:00

"LOS 14 PUNTOS DE LA TEORÍA DEMING. LA TAREA DE LA ALTA ADMINISTRACIÓN"

Objetivo: Conocer la teoría de la alta administración y comprender su importancia de poner en práctica los 14 puntos.

Actividades:

- Cuestionamiento inicial.
- Exposición
- Ejercicio
- Conclusiones grupales.

Técnica: Estudio de casos

TERCER DÍA

9:00-11:00

"ELEMENTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD TOTAL"

Objetivo: Valorar los elementos básicos que conforman la Calidad Total y la interacción de estos para la puesta en marcha de la misma.

Actividades:

- Exposición
- Ejercicio
- Conclusiones grupales

11:00-11:15

RECESO

11:15-13:15

"AUTORIDAD Y LIDERAZGO"

Objetivo: Identificar el estilo de autoridad de la empresa y los cuadrantes del liderazgo.

Actividades:

- Exposición.
- Proyección de video.
- Ejercicio.
- Conclusiones grupales.

Técnica: Actuación o sociograma

13:15-14:45

COMIDA

14:45-16:45

"COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN"

Objetivo: Comprender la importancia de la participación y valorar la comunicación como elemento fundamental para lograrla.

Actividades:

- Exposición.
- Ejercicio
- Dinámica grupal
- Conclusiones.

Técnica: Sensibilización

16:45-17:00

RECESO

17:00-18:00

"TRABAJO EN EQUIPO"

Objetivo: Comprender la importancia del trabajo en equipo y valorar su papel en el logro de los objetivos de la empresa.

Actividades:

- Exposición.
- Dinámica grupal
- Ejercicio.
- Conclusiones grupales.

Técnica: Sensibilización

CUARTO DÍA

9:00-10:00

"TRABAJO EN EQUIPO"

Objetivo: Comprender la importancia del trabajo en equipo y valorar su papel en el logro de los objetivos de la empresa.

Actividades: Exposición.
Dinámica grupal
Ejercicio.
Conclusiones grupales.

Técnica: Sensibilización

10:00-10:30

"EJERCICIO FINAL".

10:30-11:00

"CONCLUSIONES FINALES".

11:00-11:15

RECESO

11:15-14:00

"ENTREGA DE CERTIFICADOS DE PARTICIPACIÓN".

FECHA DE LA CAPACITACIÓN : DEL 17 - 01 - 2005 AL 20 - 01 - 2005

Participantes: 20

PROGRAMA PARA NIVEL OPERACIONAL

Objetivo: Lograr conciencia y compromiso hacia la Calidad Total.

PRIMER DÍA

9:00-11:00

"INTRODUCCIÓN"

Objetivo: Expresar las expectativas y clarificar los objetivos del curso.

Actividades:

Bienvenida y presentación
Integración grupal.
Expectativas y objetivos.
Mecánica del curso.

Técnica: Conferencia

11:00-11:15

RECESO

11:15-13:15

"LA EMPRESA QUE QUEREMOS HACER"

Objetivo: Valorar los elementos que conforman la filosofía de la empresa y la interacción de estos para el desarrollo de la misma.

Actividades:

Cuestionamiento inicial.
Exposición.
Proyección de video.
Ejercicio.
Conclusiones grupales.

Técnica: Simulacines

13:15-14:45

COMIDA

14.45-16:45

"ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD"

Objetivo: Describir los elementos que conforman la administración para la Calidad así como los posibles ámbitos de aplicación de la misma.

Actividades:

Exposición.
Proyección de video.
Ejercicio.
Dinámica grupal.
Conclusiones.

Técnica: Estudio de casos

16:45-17:00

RECESO

17:00-18:30

"ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL"

Objetivo: Dar a conocer donde y como surge la Calidad Total.

Actividades:

Exposición.

Conclusiones generales.

SEGUNDO DÍA

9:00-11:00

"CONCEPTO DE CALIDAD Y CALIDAD TOTAL"

Objetivo: Dar a conocer el significado real de la Calidad y la Calidad Total.

Actividades:

Exposición.

Ejercicio

Conclusiones grupales.

Técnica: Discusión en grupos

11:00-11:20

RECESO

11:20-14:20

"FILOSOFÍA DE LA CALIDAD TOTAL"

Objetivo: Dar a conocer en que consiste la Filosofía de la Calidad Total, los elementos que la conforman y la importancia de su aplicación.

Actividades:

Exposición.

Ejercicio

Dinámica grupal

Conclusiones grupales.

Técnica: Estudio de casos

14:20-16:10

COMIDA

16:10-18:00

"ELEMENTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD TOTAL"

Objetivo: Valorar los elementos básicos que conforman la Calidad Total y la interacción de estos para la puesta en marcha de la misma.

Actividades:

Exposición

Ejercicio

Conclusiones grupales.

TERCER DÍA

9:00-11:00

"CONCIENTIZACIÓN HACIA LA CALIDAD TOTAL"

Objetivo: Interezar al personal en la calidad de sus servicios.

Actividades:

Exposición.
Ejercicio
Dinámica grupal
Conclusiones.

Técnica: Estudio de casos

11:00-11:15

RECESO

11:15-13:15

"TRABAJO EN EQUIPO"

Objetivo: Comprender la importancia del trabajo en equipo y valorar su papel en el logro de los objetivos.

Actividades:

Exposición.
Dinámica grupal
Ejercicio.
Conclusiones grupales.

Técnica: Sensibilización

13:15-15:00

COMIDA

15:00-17:00

"COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN"

Objetivo: Comprender la importancia de la participación y valorar la comunicación como elemento fundamental para lograrla.

Actividades:

Exposición.
Ejercicio
Dinámica grupal
Conclusiones grupales.

Técnica: Sensibilización

17:00-17:20 "EJERCICIO FINAL".

17:20-17:50 "CONCLUSIONES FINALES".

17:50 "ENTREGA DE CERTIFICADOS DE PARTICIPACIÓN".

FECHAS DE LA CAPACITACIÓN:

PRIMER TURNO:

1er grupo 50 participantes 21,22,24,25 de Enero del 2005
2o grupo 50 participantes 26 - 01 - 2005 al 29 - 01 - 2005
3er grupo 50 participantes 31 - 01-2005 al 03 - 02 - 2005
4o grupo 50 participantes 07- 02 - 2005 al 10 - 02 - 2005

SEGUNDO TURNO:

1er grupo 50 participantes 11, 12, 14,15 de Febrero del 2005
2o grupo 50 participantes 16 - 02 - 2005 al 19 - 02 - 2005
3er grupo 50 participantes 21 - 02 - 2005 al 24 - 02 - 2005
4o grupo 50 participantes 25, 26, 28 de Febrero y 01 de Marzo del 2005

TERCER TURNO:

1er grupo 50 participantes 02 - 03 - 2005 al 05 - 03 - 2005
2o grupo 50 participantes 07 - 03 - 2005 al 10 - 03 - 2005
3er grupo 50 participantes 11, 12,14, 15 de Marzo del 2005
4o grupo 50 participantes 16 - 03 - 2005 al 19 - 03 - 2005

4.2.3 Evaluación del Programa de Capacitación.

La evaluación del programa propuesto, se hará durante el curso, al término de cada tema se aplicará un ejercicio que consta de preguntas para conocer la reacción y cambios que adquieren los capacitados, los formatos de estos ejercicios se muestran en los anexos 1,2,3,4,5,6,7,8. Un ejercicio al finalizar el curso para saber si en realidad hubo un aprendizaje significativo, es decir, una forma de aprender que es más que una mera acumulación de hechos, que sustentará la conducta de todo el personal en sus actividades futuras, en sus actitudes y su personalidad; también nos servirá para ver en que temas pondremos mayor atención en los siguientes cursos de refuerzo, y los cuales se recomienda sea a los tres meses después, el formato que se utilizara se muestra en el anexo 9

Con el fin de determinar si se requiere una capacitación adicional, los gerentes y los supervisores deben revisar por sí mismos el desempeño una vez que se termine la capacitación.

Como ya lo habíamos visto antes, debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento del programa, depende del jefe; él es quien sentará las bases para la motivación del egresado de un curso. De lo contrario el esfuerzo se estancará y posteriormente declinará.

El Director General tiene que estar conciente de que implantar la nueva cultura empresarial CALIDAD TOTAL apenas comienza y aún no arraiga. La perseverancia y la acción entusiasta, lograrán el cambio definitivo.

4.3 Beneficios

Algunos beneficios que se esperan obtener al aplicar el programa propuesto son:

- ✓ Una gerencia participativa.
- ✓ Compromiso de todo el personal con el cambio.
- ✓ Cambio de actitud y comportamiento.
- ✓ Comunicación abierta, libre de temor
- ✓ Involucramiento e iniciativa del personal de todos los niveles.
- ✓ Prevención de errores y desviaciones.
- ✓ Hacer de la mejora un hábito.

CONCLUSIONES

Para poder implantar la Filosofía de Calidad Total una empresa, no hay mejor camino que un Programa de Capacitación.

El Programa propuesto se considera como un medio para llegar a hacer una mejor empresa, concentra su atención en una visión compartida de la empresa que se quiere ser, y de esta manera la creencia en esta visión es la que permitirá a la gente unirse y avanzar al mismo tiempo hacia la empresa que visualizaron.

Por otro lado, no debemos caer en la idea de que al aplicar el programa, el cambio puede generarse a corto plazo, por lo tanto se debe de seguir capacitando a todo el personal, especialmente a los Gerentes y Supervisores, ya que de ellos depende el éxito del seguimiento.

La Calidad Total no es sólo una estrategia para incrementar la productividad, la Calidad Total debe entenderse y debe de ser transmitida como un valor que genera un cambio de actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; es buscar conscientemente los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos en la vida; es una filosofía que debe de estar presente en todos los movimientos del individuo, es un estilo de vida, es una cultura donde lo principal es el trabajo, el servicio, la entrega completa, el compromiso.

Por tanto, al diseñar Programas de Calidad Total no hay que intentar cambiar el conocimiento, las actitudes y las creencias de las personas, obligándolas a hacer las cosas bien en su trabajo; se crean para ellos nuevas responsabilidades, papeles de equipo y un ambiente impulsado por el progreso; se debe fomentar la creencia de que el empleado tiene el derecho y la responsabilidad de mejorar su alrededor, de cambiar lo que afecte su capacidad para realizar su trabajo adecuadamente y que esté dentro de su control; un sentido de codependencia de que todos estamos en esto juntos y que el bien de todos importa más que el individual; el hecho de que se hable de un incremento de productividad, no quiere decir que se tenga que trabajar más, sino mejor y a la primera; el compromiso con la visión compartida del tipo de empresa que se desea ser.

Es importante mencionar que independientemente del motivo de la capacitación, los Directivos de las empresas deben de tener presente que ellos son los encargados de continuar con el proceso de capacitación de sus empleados y muchas veces de ellos depende que éstos tengan resultados satisfactorios ante el entrenamiento que les fue dado, porque ellos deciden hacia dónde y cómo avanzar y en lo que desean que se convierta su empresa.

La capacitación es una obligación de las empresas y que se debe ver como una inversión y no un gasto, la cual permitirá estar mejor preparados para competir con su medio y beneficiar el futuro de la empresa, haciéndola altamente productiva y competitiva.

BIBLIOGRAFÍA.

- Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, México 1996.
- Cavazos Flores Baltasar, El Nuevo Derecho del Trabajo Mexicano, Edit. Trillas, Primera reimpresión Enero 2000.
- Chiavenato Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Edit. Mc Graw Hill, Colombia 1999.
- Deming Edwards W., Calidad, Productividad y Competitividad, Edit. Diaz de Santos S.A. Madrid 1989.
- Fernández Arena José Antonio, Introducción a la Administración. Edit. Diana, México, 1996.
- Gary Dessler, Administración de Personal, Edit. Pretende-Hall, Hispanoamérica S.A. Naucalpan Edo. Méx.1996.
- Ishikawa Kaoru, ¿Qué es el Control de Calidad?, Edit. De Norma, Colombia 1994.
- Juran Joseph, Planeación y Análisis de Calidad, Edit. Mc, Graw Hill, Interamericana de México 1995.
- Koontz Harold, Elementos de Administración, Edit. Mc. Graw Hill, 1999.

- Munch Galindo Lourdes, **Fundamentos de administración** Edit. Trillas México 1995.

- Reyes Ponce Agustín, **Administración Moderna**, Edit. Limusa, México 1995.

- Terry George, **Principios de Administración**, Edit. CECSA, 1986

- Vincent Laboucheix, **Tratado de la Calidad Total**. Edit. Limusa. México 1994

- William B. y Warther Jr., **Administración de Personal y Recursos Humanos**, Edit. Mc Graw Hill. 1996.

ANEXOS

EJERCICIO

ANEXO 1

LA EMPRESA QUE QUEREMOS HACER

Contesta las siguientes preguntas y después coméntalas en grupo.

1. ¿Cuál es la misión de La Espiga de Oro?

2. ¿Cuál ha de ser tu papel para lograr nuestra misión fundamental?

3. Menciona tres valores de nuestra empresa y una forma concreta de lograr cada uno.

ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD

Contesta las siguientes preguntas y después coméntalas en grupo.

1. La Calidad la define: ()

- a) La Dirección General
- b) El Departamento de Mercadotecnia
- c) El Cliente

2. Lo más importante para lograr una cultura de Calidad es el cambio de:

3. ¿Cuáles son los elementos básicos de la Administración para la Calidad?

4. Menciona los pasos del Circulo de Control y Mejora.

FILOSOFÍA DE LA CALIDAD TOTAL

Contesta las siguientes preguntas y después coméntalas en grupo.

1. ¿Qué es la Calidad para ti?

2. ¿Qué propone la Filosofía de la Calidad Total?

3. ¿Cuál es tu papel dentro de la Calidad Total?

14 PUNTOS DE LA TAREA DE LA ALTA ADMINISTRACIÓN

Acciones concretas que como jefe puedo realizar:

1. _____

2. _____

3. _____

ELEMENTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD TOTAL

Contesta las siguientes preguntas y después coméntalas en grupo.

1. ¿Cuáles son los elementos básicos de la Calidad Total?

2. ¿De qué manera afecta la falta de alguno de éstos elementos?

3. Acciones concretas que puedo realizar para que no falte ninguno de los elementos.

AUTORIDAD Y LIDERAZGO

Contesta las siguientes preguntas y después coméntalas en grupo.

1. ¿Qué importancia tiene el Liderazgo para la Calidad?

2. ¿Cómo harías para ganar autoridad con tus colaboradores?

3. Como Líder ¿Qué harías para fomentar la Filosofía de Calidad Total?

EJERCICIO

COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

Contesta las siguientes preguntas y después coméntalas en grupo.

¿Qué medios de comunicación utilizas con tu equipo de trabajo y por qué?

2. ¿Qué importancia tiene la comunicación para la Calidad Total?

4. ¿Qué es la participación?

5. ¿En qué niveles debe darse la participación?

6. ¿Qué importancia tiene la participación para la Calidad Total?

EJERCICIO
TRABAJO EN EQUIPO

ANEXO 8

Contesta las siguientes preguntas y después coméntalas en grupo.

1. ¿Qué es un equipo de trabajo?

2. ¿Cuál es la importancia de trabajar en equipo?

3. ¿Qué características debe de tener un equipo de trabajo para funcionar adecuadamente?

4. ¿Cuál es tu papel en la integración y buen funcionamiento de los equipos de trabajo?

EJERCICIO FINAL

Lejos de esperar que se memoricen lo visto en la Capacitación, nos interesa que se traduzca en actitudes para con el personal y la empresa. Estas actitudes nos reflejarían que en realidad hubo un aprendizaje significativo; es decir una forma de aprender que es más que una mera acumulación de hechos. Es un aprendizaje que no consiste que no simple aumento de conocimientos, sino que introduce una verdadera diferencia en la vida de quien así lo aprendió.

De acuerdo a lo anterior y con lo visto en la Capacitación, señálanos a continuación 10 puntos que consideres que formen tu aprendizaje significativo de la Capacitación:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

