



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**“RESULTADO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO  
EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA”**

**R E P O R T E L A B O R A L**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA:**

**JUAN CARLOS MARTÍNEZ MEDRANO**

**DIRECTORA DEL REPORTE LABORAL:**

**LIC. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ**



**MÉXICO, D. F.**

**FEBRERO DE 2015**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



## AGRADECIMIENTOS

- Un profundo agradecimiento a mi madre al haberme transmitido su fortaleza, su amor y su apoyo tanto en los momentos más difíciles de mi vida como en los momentos tan alegres e importantes como éste.
- A mi padre, porque sé que a él le hubiera gustado presenciar orgullosamente éste momento, porque siempre me transmitió lo importante que es el estudio y el trabajo y porque sé que desde el cielo siempre me cuida.
- A mis amados hijos, porque son el motor que me impulsa a salir a delante en este plano material y a cerrar ciclos como éste, afrontando valientemente los retos que depara el futuro. A ellos con todo mi amor y mi profundo respeto.
- A Blanca y a Lucy por su tiempo y espacio, así como por los momentos agradables en los que hemos podido compartir un poquito de lo que hago en mi profesión que tanto amo. Lucy si yo puedo, tú también y qué mejor ejemplo que el de tu mami.
- A mis hermanos Guadalupe, Helio, Hugo, Elsa, Elvia, Gloria, Blanca y Guillermo que siempre me han apoyado a pesar de mis errores en la vida. Los quiero mucho y deseo que siempre estemos unidos.
- A Fito por su amistad, por su apoyo incondicional en las mejoras a mi Reporte Laboral, por su paciencia y humildad, por ser mi amigo fiel y gran colaborador.



- A mis amigos y colegas del despacho, por la confianza y la dedicación al arduo trabajo como grandes psicólogos organizacionales de DAICO. He aprendido mucho de ustedes y gracias por dejarme compartirles lo que yo he aprendido en el camino; mucho de lo que aprendí en Organización Excell, también gracias a ellos.
- A mi Directora de Reporte Laboral la Lic. Adriana Martínez por su paciencia y la confianza que me transmitió para sacar adelante lo que no pude hacer en muchos años.
- Muchas gracias a todos mis sinodales por sus valiosas aportaciones y su gran profesionalismo en ésta labor, así como por su retroalimentación tan acertada para las mejoras de mi Reporte Laboral. Me abrieron los ojos y me di cuenta de lo mucho que me falta por aprender.
- A todos mis profesores de la Facultad de Psicología a quienes recuerdo con mucho aprecio por sus magníficas enseñanzas y también a mi gloriosa UNAM que me dio la oportunidad de ser un profesionista de bien.
- A todos mis colegas y amigos de la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología, en especial a la maestra Patricia Meras Ríos quien me brindó la oportunidad de colaborar para la DEC hace más de 12 años. También a las maestras Adelina Eslava y Noemí Barragán por la confianza de permitirme compartir experiencias profesionales en las instituciones de nuestro país. Leslie muchas gracias por confiar en mí y en mi trabajo.
- Por último, agradezco infinitamente a Dios por darme la oportunidad de seguir evolucionando lento pero seguro en éste plano material.





## ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>1. EL ENFOQUE DE LA CAPACITACIÓN</b> .....	9
1.1 Antecedentes.....	9
1.2 Definiciones elementales.....	13
1.3 Marco Legal de la Capacitación.....	17
1.4 Reforma laboral 2012.....	20
1.5 El sistema de Capacitación como unidad.....	22
1.6 Evaluación de la Capacitación.....	49
<b>2. LA EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD</b> .....	80
2.1 Historia de la calidad.....	80
2.2 Los 14 pasos para la calidad: P.B. Crosby.....	85
2.3 Los 14 puntos para la calidad: W. E. Deming.....	87
2.4 Control total de la calidad: A. V. Feigenbaum.....	91
2.5 El control total de la calidad desde la visión Japonesa: K. Ishikawa.....	93
2.6 La trilogía para la gestión de la calidad: J. M. Juran.....	96
2.7 Antecedentes de la calidad en México.....	98



<b>3. PROCEDIMIENTO.....</b>	<b>105</b>
<b>4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.....</b>	<b>150</b>
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>171</b>
<b>6. REFERENCIAS.....</b>	<b>176</b>



## INTRODUCCIÓN

El propósito de presentar este reporte laboral tiene dos sentidos: el primero, es brindar a los lectores, colegas comprometidos con el desarrollo de personal en las organizaciones, una forma de aplicar la Psicología Organizacional en una institución pública; y el segundo tiene que ver con la perspectiva de trabajo del psicólogo organizacional en los procesos de cambio y modernización en el sector público.

Ambos sentidos están planteados considerando que actualmente las Instituciones actúan en un escenario de cambio casi permanente de las necesidades, en relación a productos y servicios, expectativas de los clientes, que surgen de cambios en las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas. Por eso, es tan importante que las instituciones puedan recoger información externa, reelaborarla en una retroalimentación y mantenerse flexibles para seguir siendo competitivas, viables y poder sobrevivir.

Los directivos de las compañías e instituciones de nuestro país, pueden ahora ser más conscientes de que tienen personas con un enorme potencial a desarrollar que fortalezca el capital intelectual dentro de la organización; que el trabajo se hace mediante seres humanos como ellos, cada uno con fuertes deseos de reconocimiento y participación. Cuanto mayor sea el sentimiento de pertenecer a la organización tanto mayor será el rendimiento y el compromiso con la misma.

El liderazgo también toma un sesgo relacional, es siempre dependiente del contexto, y el contexto es establecido por las relaciones que valoramos. No podemos esperar influir sobre ninguna situación sin respetar la compleja red de personas que contribuyen a nuestras organizaciones. El movimiento de los sistemas es mantenido en armonía por medio del autor referencia.



En este trabajo, el marco teórico está dividido en dos grandes temas; el primero tiene como finalidad dar a conocer las bases conceptuales así como el marco legal de la capacitación que a través de los años ha permitido reglamentar y dar estructura a dicha función. Es importante mencionar que dentro del enfoque de la capacitación contenido en éste bloque, uno de los temas en el presente reporte laboral es el desarrollo de la metodología para la intervención de la institución pública en la que se trabajó. Pero que de igual manera el sistema de capacitación ha sido un marco de referencia para todas las organizaciones públicas y privadas en las que se ha intervenido diversos proyectos, en el cual se describen los siguientes subsistemas: Plan de la función de capacitación; detección de necesidades de adiestramiento y capacitación; programación de la capacitación; habilitación de la capacitación; ejecución de la capacitación y por último, la evaluación de la función de la capacitación.

El segundo gran tema considerado en este reporte laboral, comprende todo lo referente a la evolución de la calidad, considerando los principales teóricos y grandes aportadores en materia de calidad en las organizaciones a nivel mundial y desde luego considerando también las aportaciones y hallazgos en nuestro país en los últimos 50 años.

Por otra parte y como esencia principal de este trabajo, se presenta a detalle cada uno de los pasos del procedimiento empleados para el programa de capacitación para la calidad en una institución pública. Cabe mencionar que el desarrollo de la metodología desde sus inicios hasta la última etapa, es el resultado de un trabajo sistemático el cual está basado en la experiencia de un equipo de trabajo comprometido con la labor de capacitar y desarrollar al personal de las organizaciones, esperando que dicho reporte laboral contribuya de manera significativa a otros actuales y futuros psicólogos interesados en la aplicación de herramientas que favorezcan los procesos de enseñanza aprendizaje tanto en instituciones públicas como privadas.



Por lo anterior y con base a la experiencia obtenida en ésta intervención, se espera que todo aquél lector que esté interesado por adquirir herramientas en materia de capacitación, encuentre en este reporte laboral un sistema de trabajo que brinde ideas útiles que contribuyan en los procesos de mejora en su organización considerando todas aquellas necesidades que puedan ser resueltas vía capacitación.

Por último, es importante resaltar no solamente los resultados obtenidos en este trabajo, sino también las limitaciones y áreas de oportunidad identificadas antes, durante y después de la intervención, con la finalidad de que éste pueda ser una herramienta útil para otras intervenciones en las organizaciones tanto del sector público como privado.



## **1. EL ENFOQUE DE LA CAPACITACIÓN**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Con el objetivo de mejorar los sistemas de producción e incrementar la eficiencia de los colaboradores en cada uno de sus puestos de trabajo, las instituciones ponen en marcha programas de capacitación que les ayuden a lograr objetivos específicos, tanto personales como de la misma institución.

El ser humano constituye la esencia de la capacitación, cuya finalidad es lograr que un individuo aprenda a ejecutar con oportunidad, precisión, confiabilidad y calidad una tarea; no es posible pensar en ninguna actividad de aprendizaje si no están involucradas las personas en la misma.

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre como base del progreso y de la civilización, no es sino hasta el inicio de la revolución industrial que el fenómeno de la capacitación para el trabajo toma un papel importante, al producirse el cambio en la historia moderna de Europa, cuando se desencadena el paso desde una economía agraria y artesanal a otra dominada por la industria y la mecanización.

Se pasa del viejo mundo rural al de las ciudades, del trabajo manual al de la máquina. Los campesinos abandonan los campos y se trasladan a las ciudades; surge una nueva clase de profesionales.

Se establece el montaje de factorías, el uso de la fuerza motriz... además de los cambios que trajo: se pasa de un taller con varios operarios a grandes fábricas, de la pequeña villa de varias docenas de vecinos a la metrópoli de centenas de miles de habitantes.



Esta revolución viene a ser un proceso de cambio constante y crecimiento continuo donde intervienen varios factores: las invenciones técnicas (tecnología) y descubrimientos teóricos, capitales y transformaciones sociales (economía), revolución de la agricultura y al ascenso de la demografía. Estos factores se combinan y potencian entre sí, no se puede decir que exista uno que sea desencadenante.

Basta mencionar que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en 150 años (1750-1900) y nuevamente se duplicaron en los siguientes 50 años, situación repetida en proporción geométrica, de manera tal que a la fecha, la magnitud del conocimiento parece no tener límites, (Rodríguez, 1991).

En 1994. Abraham y Castillo destacan que el aprendizaje de habilidades cognitivas, afectivas y psicomotoras, se remonta hasta los albores mismos de la humanidad. Los padres le enseñaban a sus hijos, y éstos les transmitían a las siguientes generaciones las experiencias y descubrimientos que día tras día iban haciendo. Educar se convierte entonces en la tarea cotidiana de dotar a los demás, de ciertos repertorios conductuales que permitan sobrevivir, por un lado, y dominar habilidades cada vez más especializadas, por otro lado. Este fenómeno educativo se va dando por ensayo y error; por aproximaciones sucesivas; por moldeamiento y por modelamiento, y/o mantener permanentemente diferentes tipos de repertorios conductuales, los cuales se tienen que ir perfeccionando de continuo.

Siliceo (1995), menciona que los aprendices y la estructura de los gremios y asociaciones, constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Durante la primera mitad del siglo XVIII, con el surgimiento de la era industrial, aparecen innumerables escuelas industriales que persiguen la especialización de métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible. Ya en el siglo XX, el entrenamiento tuvo un gran auge, y alrededor de 1915, un método de enseñanza



estadounidense es aplicado al entrenamiento militar. Es conocido como el "Método de los cuatro pasos" (mostrar, decir, hacer y comprobar).

Silíceo, (1995), también menciona que las dos grandes guerras sufridas en el siglo XX, impulsaron el desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación cada vez más sofisticadas. En 1940, se establece que el entrenamiento debe realizarse sistemática y organizadamente.

Lo anterior se considera que durante la Edad Media en Europa, los trabajadores dependían por completo de sus señores y amos a la hora de rendir cuentas y realizar su trabajo. Todo debía estar a su gusto y en la mayoría de las ocasiones las condiciones laborales eran abusivas. Por motivos como estos, surgieron los denominados gremios de trabajadores a partir del siglo XI y que permanecieron en la sociedad hasta finales de la Edad Moderna, momento en que fueron abolidos.

La estructura de los gremios era muy sencilla. Se dividía de forma jerárquica en tres niveles: maestro, oficial y aprendiz. La autoridad era el maestro, el que estaba en la cima de la pirámide. Un miembro del gremio podía llegar a serlo tras pasar un examen y una prueba práctica de sus habilidades. Si aprobaba, tenía derecho a abrir un taller propio, ser el dueño de las herramientas, acoger peticiones de trabajo y establecer su propio sistema de comercialización.

Delgado y Gutiérrez. (2006). Pág. 335.

Durante la época del presidente Cárdenas, de 1934 a 1940, el desarrollo de la nación a través de su industrialización sufrió cambios muy significativos, los presidentes que siguieron a Cárdenas se apartaron de su concepción de desarrollo en el mérito que se concedía a la apertura de la economía, sin embargo, hay quienes afirman que ellos continuaron llevando a cabo las reformas sociales y que Cárdenas, como los posteriores dirigentes de México en esta época, quedan dentro del mismo propósito nacional de desarrollo: Cárdenas creando las condiciones para que el desarrollo económico tomara el camino de la





industrialización y los demás haciendo de éste el medio principal para promover el desarrollo.

En México, se creó el Centro Industrial de Productividad el 19 de mayo de 1953, mediante un convenio firmado entre México y Estados Unidos. Los efectos de esta firma, concluyeron el 14 de agosto de 1961, pero el Centro siguió funcionando con recursos del gobierno de nuestro país.

Posteriormente, el 21 de julio de 1965, se creó el programa de Adiestramiento Rápido para la Mano de Obra (ARMO) (1980), del centro industrial de productividad, como resultado del plan de operaciones suscrito por el gobierno de México, por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Estas tres instituciones creadas para trabajar en pro de la capacitación, convencieron a los gobiernos de que la formación profesional de manera sistemática, además de dar respuestas rápidas y eficientes a las carencias de mano de obra calificada, causaba una planificación de la capacitación a corto mediano y largo plazo.

Por lo anterior, en la segunda mitad del siglo XX, capacitar y adiestrar se empieza a definir como un proceso que demanda la aplicación de principios educativos que tengan fundamentos metodológicos, que vayan más allá de la simple transmisión de información en un sistema de enseñanza tradicional, poniendo especial énfasis en una evaluación más objetiva del aprendizaje, sobre todo en las áreas educativa y laboral.

A partir de la década de los noventa, la aceleración de los procesos económicos y la apertura del mercado hacia miras internacionales, estimula grandemente el enfocar la atención del sector productivo e industrial de nuestro país hacia los procesos de capacitación de los recursos humanos.



En la actualidad la capacitación de personal en las organizaciones ha sido considerada como un medio para lograr una mayor eficiencia de las personas en el desempeño de su trabajo, a través de la adquisición de conocimientos y habilidades específicas.

## 1.2 DEFINICIONES ELEMENTALES

Uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas es la Capacitación. Hoy por hoy, las instituciones apuestan por implementar infraestructuras específicas para la capacitación, esto como respuesta a las necesidades que requieren los individuos en las comunidades laborales.

La capacitación y el adiestramiento no son términos abstractos, son acciones estructuradas y concretas que inciden positivamente en el proceso productivo mediante el logro de un objetivo básico: mejorar el desempeño laboral del trabajador. A fin de precisar estos y algunos otros conceptos a continuación se transcribirán algunas de las definiciones que se han hecho de los términos.

**Capacitación**, de la acción y efecto de capacitar o capacitarse, y capacitar de la acción de hacer de alguien apto y habilitarlo para alguna cosa. (Diccionario de la Real Academia Española)

En 1998, Patiño menciona que la capacitación "Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo".

En 1988, Arias definió la capacitación como "La adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".



La capacitación tiene un significado más amplio, ya que incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

En 1978 se constituyó la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) y perteneciendo al Servicio Nacional de Empleo. Se convirtió en un organismo clave para la búsqueda de una actividad remunerada (Actualmente no existe).

En 1981, La USECA definió la capacitación como: “Desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para que desempeñe eficientemente un puesto de trabajo”.

En 1981, Laffitte definió la capacitación como “El proceso por medio del cual, se dota a los individuos de una organización, de repertorios conductuales que les permitan desempeñar y planear adecuadamente las funciones inmediatas de un puesto superior”.

**Adiestramiento**, de la acción y efecto de adiestrar o adiestrarse., y adiestrar de la acción de hacer diestro, enseñar e instruir a alguien. (Diccionario de la Real Academia Española).

En 1998, Patiño definió el adiestramiento como “El proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollar sus habilidades y adecuar sus actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo”. Tales conocimientos, habilidades y actitudes son conocidos tradicionalmente y referidos por los psicólogos como conductas o desempeños.



Arias (1988), definió el adiestramiento como “El proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada, de carácter muscular o motriz”.

En 1981, Laffitte definió el adiestramiento como “el proceso por medio del cual, se dota a los individuos de una organización, de repertorios conductuales que les permitan planear con mayor efectividad las funciones del puesto de trabajo que actualmente ocupan”.

En 1994, El Programa Nacional de Capacitación y Productividad menciona que se debe entender por adiestramiento: “El proceso de perfeccionamiento de las habilidades para la adquisición de destrezas psicomotrices a través de conocimientos teórico-prácticos, elementales que permitirán el desempeño de un determinado puesto de trabajo”.

Las definiciones presentadas anteriormente resaltan en la mayoría de los casos por su similitud, considerando que la capacitación es para adaptarse a un puesto diferente y el adiestramiento permite el incremento de la efectividad en el puesto actual.

A razón de las definiciones anteriores y complementando éste reporte laboral, se definirá a la capacitación como:

“El proceso sistemático para enseñar u optimizar las habilidades de las personas en todos los niveles de una institución, transmitiéndoles conocimientos, técnicos científicos y administrativos, desarrollando y perfeccionando sus habilidades, adecuando sus aptitudes y actitudes para que pueda desempeñar nuevas funciones de forma objetiva”



También es importante señalar que dichas definiciones pueden generar confusión en cuanto a las discrepancias y al acotamiento de cada concepto, ya que al no estar perfectamente delimitadas las fronteras o límites de cada una, resultan algunas definiciones parciales o enfocadas a sectores específicos.

Desarrollar, de la acción de extender lo que está arrollado, deshacer un rollo. Acrecentar, dar incremento a una cosa del orden físico, intelectual o moral. Progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente las comunidades humanas. (Diccionario de la Real Academia Española).

En 1991, Rodríguez, considerando dicho término, expresó cómo la capacitación y la educación en general se basaban en las potencialidades de los sujetos más que en los propósitos de los instructores para inculcar y transmitir tales o cuales contenidos.

En 2001, Cantú, considero la capacitación y adiestramiento como factores base en la productividad y competitividad en las empresas mexicanas y resalto el papel de los recursos humanos como parte de dicha productividad, la capacitación toma particular relevancia, entendida como un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición. De acuerdo a lo anterior se concibió a la capacitación no sólo como un medio para lograr el mejor ingreso del trabajador en la actividad económica, sino como una vida para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país.



### 1.3 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

El capacitar a los trabajadores no es una actividad nueva ya que el crecimiento de la industria a finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, provocó que esta actividad se formalizara, debido a la fuerte demanda de obreros calificados para cubrir los requerimientos originados por la tecnología y la expansión de las empresas (Gómez, 1994).

Derivado de ello, en México surgen diversas disposiciones legales que pretenden reglamentar este fenómeno. En materia de capacitación, en el año de 1970 surgió el primer intento de legalizar esta actividad al incorporar a la Ley Federal del Trabajo LFT, (2010), el artículo 123 fracciones XV, el cual establece de los patrones lo siguiente:

Organizar permanentemente o periódicamente cursos de enseñanza, de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboren con los sindicatos o 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. Estos podrán implantarse en cada empresa o por varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio, profesores, técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo realizarán la ejecución de cursos o enseñanzas.

Como puede observarse, existen algunos puntos que no se trataban entre los que destacan: ¿Para qué se capacita al personal?, para desempeñar mejor su puesto de trabajo o para ocupar un puesto superior. ¿Dónde se recibe la capacitación? ¿En qué lugar? o ¿En qué horario?, etc.



A fin de sistematizar los aspectos de capacitación, en la administración del Presidente de la República Lic. José López Portillo (1976-1982) se envió al Congreso de la Unión en 1977 una iniciativa de reforma al artículo 123 constitucional para elevar a rango de garantía social el derecho de los trabajadores a la capacitación y adiestramiento. El 9 de enero de 1978 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto que reforma la fracción XIII del apartado A del artículo 123 constitucional, el cual establece:

"Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a los trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones cumplirán dicha obligación".

En el Diario Oficial de la Federación del 28 de abril de 1978 se publicó el decreto que contenía la reglamentación que entró en vigor el 1o. de mayo del mismo año. A partir de 1983, de acuerdo con el marco legal de la capacitación y la política nacional en materia, rige toda acción en este rubro el Programa Nacional de Capacitación y Productividad ya que la reforma de los recursos humanos dentro de las organizaciones debían estar acorde con el acelerado avance tecnológico del país y sobre todo mejorar los índices de productividad y el nivel de vida de los trabajadores.

Con la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo PND, (decreto del 31 de mayo de 1983), se responsabiliza a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social STPS, de la coordinación del Programa Nacional de Capacitación.

Para cumplir con esta obligación se establece en el reglamento interno de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social STPS, publicado en el Diario Oficial de la Federación (del 4 de marzo de 1983), la creación de la Dirección General de



Capacitación y Productividad. Las funciones de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento UCECA, son desempeñadas ahora en forma directa por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social STPS y se disuelve la citada Unidad.

Las atribuciones conferidas a la Dirección General de Capacitación y Productividad tienen como finalidad:

Normar, promover, supervisar y asesorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; cuidar la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento; supervisar el desempeño de las instituciones que imparten capacitación; implantar programas de capacitación para y en el trabajo, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública; aprobar o rechazar Planees y Programas de Capacitación.

La capacitación y el adiestramiento se instauraron como parte de los derechos sociales que garantiza la Constitución General de la República, como son el derecho al trabajo y la estabilidad en el empleo.

El derecho a la Capacitación consagrado en el texto constitucional y en la Ley Federal del Trabajo, tienden a concretarse dentro de las relaciones laborales en función de la dinámica de éstas y de la necesidad de asegurar oportunidades de promoción individual, prevenir los siniestros laborales, facilitar el progreso tecnológico, incrementar los niveles de productividad, etc.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal otorga la normatividad sobre capacitación y productividad para los trabajadores de la administración pública federal (Trabajadores del apartado B artículo 123 constitucional) a la Secretaría de Programación y Presupuesto, en el contexto de los programas de Modernización de la Administración Pública y del servicio civil de carrera. El artículo 32, fracción





X y XIV de la citada Ley atribuye a la Secretaría de Programación y Presupuesto el establecimiento de la normatividad de los programas institucionales en materia de capacitación.

La capacitación y el adiestramiento, como derecho social de los trabajadores, son considerados como componentes del proceso de educación permanente. A través de la capacitación se pretende desarrollar las clasificaciones ocupacionales de los trabajadores, perfeccionar su nivel cultural y facilitar la adopción de responsabilidades individuales y sociales, en la vida cotidiana y en el proceso de trabajo; Sin embargo, la Modernización de la Administración Pública requiere un mayor aprovechamiento de los recursos con que cuenta, para dar cumplimiento a las tareas que la Ley le ha encomendado.

Es necesario que los servidores públicos, específicamente aquellos vinculados en la tarea de capacitar al personal en y para el trabajo, conozcan aquellas disposiciones generales de la legislación mexicana, que tienen relación directa con el servicio de capacitación para promover acciones efectivas que permitan incrementar la eficiencia del Sector Público.

#### **1.4 REFORMA LABORAL 2012**

La capacitación en las empresas una actividad de valor máximo tal y como se describe en la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153 capítulo III Bis, en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, es tal el grado de importancia del tema que también fue revisado en la Reforma laboral del 30 de noviembre de 2012, teniendo como resultado el siguiente resumen:

**Artículo 153-A.** Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su



productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

**Artículo 153-B.** La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

**Artículo 153-C.** El adiestramiento tendrá por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores.
- II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores
- III. Incrementar la productividad; y
- IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

**Artículo 153-D.** Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo.
- II. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud **o de competencia laboral** que sean requeridos

**Artículo 153-E.** En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad.

**Artículo 153-F.** Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y **Productividad** se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de **sus obligaciones**.



**Artículo 153-F Bis.** Los patrones deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad.

**Artículo 153-V.** La constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

## 1.5 EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN COMO UNIDAD

En 2005, la Asociación Mexicana de Capacitación (AMECAP) refirió que la función de la capacitación en toda organización debía estar sistematizada. Lo cual implicaba una serie de subsistemas a desarrollar. Poner en marcha el sistema de capacitación no era tarea sencilla, pero la implantación total del mismo, garantizaba un servicio adecuado a las necesidades de la organización. Una vez que el sistema estuviera funcionando plenamente, las actividades de planeación y control del mismo, permitirían hacer más precisa y efectiva la función de la capacitación y el adiestramiento. La capacitación sistematizada apoyaba directamente al logro de objetivos de la institución, aprovechando adecuadamente los recursos humanos con que contaba; por lo tanto debía estar ligada a los objetivos de la misma organización.

La función de capacitación se analiza desde el enfoque de sistemas, porque le da orden a las actividades derivadas de dicha función. Si se considera que la función de capacitación es un sistema, se debe a que..."Un sistema es un conjunto de elementos que ordenados de cierta forma facilitan el logro de los objetivos planteados".

**Enfoque sistémico:** Al considerar la capacitación como un sistema, es porque cumple con el conjunto de elementos que tienden a alcanzar un fin común; desde el punto de vista **sistémico**, decimos que la modificación de cualquiera de sus elementos puede causar cambios en los demás.



**Enfoque sistemático:** Por otro lado, desde el enfoque **sistemático**, se plantea que los elementos que componen a la capacitación, están relacionados de forma ordenada y la modificación de alguno de estos elementos altera el resultado final o producto.

### **Elementos del sistema de capacitación**

Uno de los sistemas más conocidos en el medio de la capacitación es el elaborado por el programa de Adiestramiento Rápido para la Mano de Obra (ARMO, 1980); La información que será presentada a continuación fue retomada del Sistema de Capacitación y Adiestramiento propuesta por Nava, Figueroa, Olvera y Patiño (1980).

En 1980, El Programa de Adiestramiento Rápido para la Mano de Obra (ARMO) considero a la capacitación como un sistema, y que sus elementos mantenían una relación directa, por lo tanto era imprescindible reconocer los subsistemas que lo componen.

1. Planeación de la función de capacitación.
2. Detección de necesidades de adiestramiento y capacitación.
3. Programación de la capacitación.
4. Habilitación de la capacitación.
5. Ejecución de la capacitación.
6. Evaluación de la función de capacitación.

Los subsistemas deben seguir la secuencia planteada para garantizar los resultados adecuados de todo el sistema.



## El subsistema planeación

Es el primer subsistema y considera todo lo que se debe averiguar para planear la función acorde a la institución.

- **Establecimiento de objetivos:** Para comenzar cualquier actividad es recomendable plantear claramente qué se busca, es decir por los objetivos, mismos que se subordinan a algunos objetivos de la institución.

Gómez (1994), refiere que la mejor forma de planear la capacitación es determinar a dónde se desea conducir los esfuerzos, es decir, establecer los objetivos. Dichos objetivos deben ser redactados considerando los siguientes criterios:

- VALIOSO:** Debe tener un significado y sentido para la persona.
- CLARO:** Cualquier persona que lo lea debe ser capaz de entenderlo.
- REALISTA:** Debe fundamentarse en la realidad y no en juicios de valor.
- EVALUABLE:** Debe existir un parámetro cuantificable de comparación que permita decir si se cumplió el objetivo.

En 1998, El Grupo Excell (institución dedicada a la capacitación y diseño de manuales, definió los objetivos de la capacitación con una serie de elementos:

- Sujeto:** ¿Quién?
- Conducta observable:** ¿Qué se hará?
- Objeto:** Contenido (ideas, hechos, problemas).
- Condiciones:** Tiempo, medios, recursos.
- Criterios de evaluación:** ¿Cómo se va a medir el logro del objetivo?



La importancia de plantear objetivos en la función de capacitación, radica en que se evaluará de acuerdo con ellos. Las modificaciones que se realicen a dichos objetivos deben justificarse oportunamente. (Patiño, 1998)

Por consiguiente, es fundamental constituir una bitácora de la función de capacitación, en la que se asentarán los acontecimientos más relevantes y las modificaciones que sufra, en caso de haberlas, el plan original. (Gómez, 1994).

- **Políticas y procedimientos:** El área de capacitación debe elaborar y difundir sus políticas y procedimientos, con el fin de brindar un servicio estandarizado a toda la institución. Sin embargo, para plantear las políticas y procedimientos, primero se debe aclarar qué se entiende por cada uno.

Las políticas son las líneas de acción que rigen el trabajo, las normas de la organización. Las políticas son una especie de reglamento que permite valorar todas y cada una de las acciones que las personas realizan en la búsqueda de los objetivos planteados.

Los procedimientos son el conjunto de acciones que de forma ordenada producirán un resultado particular. En los procedimientos se establecen paso a paso lo que debe hacerse para alcanzar un resultado específico. Se determina la forma en la que han de conseguirse los resultados.

- **Planeación de los recursos:** Cuando se tiene la visión general de lo que se realizará en cuanto a capacitación, es indispensable anticipar los recursos que se requerirán, aunque sea de manera general; porque cabe aclarar que después de la Detección de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación, se ajustará esa planeación de los recursos. (Arias, 1988)



A continuación se enumeran una serie de preguntas que buscan facilitar la anticipación de los recursos para el área de capacitación.

1. ¿Se cuenta con un programa mensual de actividades?
2. ¿Se tiene el programa para Detección de Necesidades?
3. ¿Se definieron las técnicas para la Detección de Necesidades?
4. ¿Se cuenta con instalaciones para impartir eventos?
5. ¿Se cuenta con el equipo para impartir eventos?
6. ¿Se tienen preparados a los instructores internos?
7. ¿Están definidos los criterios para elegir instructores?
8. ¿Están determinados los elementos a evaluar de cada evento?
9. ¿Están actualizados costos inmersos en la función de capacitación?
10. ¿Está definido el análisis costo-beneficio que se efectuará?

Si bien es cierto que es posible formular más preguntas, también se afirma que las anteriores dan línea para plantear los recursos requeridos para realizar la Función de Capacitación; pero es fundamental que la anticipación también señale cuánto va a costar efectuar, por lo menos preliminarmente, toda la función.

**Instrumentos de control:** Establecer los controles de la función de capacitación, es tarea que apoyará en la evaluación constante del sistema, así como las correcciones del mismo.

Existen varios instrumentos que permiten el control de las actividades de capacitación como son:

**Programas:** Contienen las acciones concretas que permitirán llegar a los objetivos; la particularidad de este instrumento es que para cada acción se determinan tiempos. En el programa se establece qué se hará, con qué recursos



y en qué tiempo. El programa permite controlar los avances sobre las acciones dado que también marca tiempos de revisión.

Es posible elaborar un programa para cada subsistema de la Función de Capacitación, así como un programa maestro de todo el sistema.

**Listas de verificación:** Como su nombre lo indica son listados que contienen los aspectos indispensables a cubrir en una o varias actividades. Su utilización permite hacer correcciones inmediatas en cuanto se carece de algún aspecto.

El uso de las listas de verificación también es recomendable para todos los subsistemas de la función de capacitación.

**Informes:** Consiste en detallar lo ocurrido en la ejecución de una o varias actividades, de acuerdo con criterios preestablecidos. Es posible diseñar y elaborar formatos para esta función.

Los informes deben exigirse para cada subsistema de la función de capacitación. Los informes se presentan por escrito, en tablas y/o en gráficas.

El esfuerzo en la planeación de la función de capacitación, facilitará el desarrollo de los subsistemas restantes.

### **Subsistema de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)**

En 2005, Mendoza menciona que la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) era una etapa fundamental en el destino de la Capacitación, ya que define las prioridades a seguir para aplicarla adecuadamente.





**Necesidad:** Se considera como necesidad de capacitación la diferencia entre el desempeño esperado y descrito de las funciones de un puesto y el desempeño real del ocupante de éste; siempre y cuando dicha diferencia sea susceptible de ser resuelta mediante entrenamiento.

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), es importante porque define las líneas a seguir en la capacitación, al igual que permite precisar la cantidad de recursos a utilizar de manera definitiva. (Mendoza, 2005).

### **Necesidades encubiertas y manifiestas,**

Las necesidades de capacitación pueden clasificarse desde otro enfoque, en necesidades manifiestas y necesidades encubiertas. Bien sea a nivel organizacional, ocupacional o individual, hay necesidades que pueden detectarse fácilmente; son evidentes y se manifiestan de una forma clara. Estas son las necesidades manifiestas.

La llegada de un nuevo empleado, la transferencia de un trabajador a otra sección, la compra de nuevo equipo, son circunstancias que implican una necesidad de capacitar a los trabajadores. Sin embargo, hay otras necesidades que no se observan claramente, sólo mediante una investigación sistemática afloran, estas necesidades son las encubiertas.

Una baja en la producción, un ausentismo excesivo o relaciones deficientes pueden ser o no problemas que tengan solución con la capacitación. Tal vez con una investigación sólida, se podría obtener información acerca de que si tales problemas puedan implicar acciones de capacitación o requieran de otro tipo de solución.



### **Necesidades manifiestas:**

Las necesidades manifiestas, por ser evidentes, son establecidas con base en la observación constante y no requieren, para ser detectadas, de la utilización de técnicas como cuestionarios, pruebas, entrevistas entre otras. (Maslow. A 1943). 370-396 pp.

1. Las necesidades manifiestas se localizan, en primer lugar analizando el personal de una categoría, que comprende:
  - 1.1 Número de empleados existentes y necesarios en cada categoría.
  - 1.2 Número de empleados por jubilarse.
  - 1.3 Promociones a corto plazo y futuras.
  - 1.4 Asignaciones a puestos similares.
  - 1.5 Porcentaje de ausencias.
  - 1.6 Aumento de personal a largo plazo, por ampliación.
  - 1.7 Modificaciones en la estructura del personal, que a largo plazo originarán movimientos futuros (cambios de puestos).

Una vez que se ha determinado el número de personas que requieren capacitación, hay que considerar la prioridad que se seguirá en las acciones, según lo demanden los problemas inmediatos de la empresa.

El procedimiento a seguir en este caso consiste en:

- \* Determinar el número total de participantes que requieren capacitación.
- \* Decidir las prioridades para seleccionar un puesto o categoría.
- \* Elaborar la descripción precisa y completa de las actividades en que se requiere capacitación, la que puede referirse a un puesto completo o a parte del mismo.



Se recomienda trabajar en cooperación con superiores y especialistas, cuyos conocimientos son de gran ayuda para elaborar la descripción detallada de actividades en que se requiere capacitación. (Maslow. A 1943). 370-396 pp.

Las necesidades manifiestas se localizan también cuando:

- \* La maquinaria, la herramienta o el equipo existentes son modificados o sustituidos por otros nuevos.
- \* Los procedimientos son sustituidos o modificados.

Para el primer caso, es necesario obtener las respuestas a las siguientes preguntas:

- \* ¿En qué son diferentes a los anteriores tanto el equipo, como la maquinaria nuevos o modificados?
- \* ¿Qué nuevas actividades, conocimientos y habilidades serán requeridas para el manejo de la maquinaria y equipo nuevo o modificado?
- \* ¿Quiénes serán afectados por el cambio?
- \* ¿Cuándo será introducido el nuevo equipo y por lo tanto, cuándo deberán presentar los empleados el nivel requerido?
- \* ¿Qué actitudes deberán modificarse o incrementarse para que el cambio se produzca sin fricciones?
- \* ¿Cómo afectarán a los empleados los cambios planeados, y qué medidas se tomarán para evitar un posible efecto negativo?

Una vez obtenida la información, se tendrán datos suficientes para decidir si es necesaria la capacitación y para considerar las medidas que son más apropiadas al caso. No hay que olvidar, que si se planea alguna modificación en la organización y/o en las políticas o estructura de la empresa, así como cambios de



maquinaria o herramienta, posiblemente se requiera, también, un cambio en el personal. (Maslow. A 1943). 370-396 pp.

### **Necesidades encubiertas:**

Cuando las necesidades de capacitación no son tan obvias, es necesario realizar un trabajo minucioso y, desde luego, mucho más complejo. Para el caso, se deben:

- \* Buscar evidencias generales y síntomas de que existen problemas en la organización.
- \* Buscar las causas de tales problemas, así como las soluciones más rápidas, económicas y eficaces.
- \* Localizar las áreas específicas en que se requiere capacitación, por medio de una o varias técnicas como son cuestionarios, entrevistas, entre otros y precisar:
  - ✓ Quiénes requieren capacitación.
  - ✓ Las actividades en que se requiere capacitación.
  - ✓ La evidencia que justifique las necesidades detectadas.
  - ✓ Las características de los participantes.

### **Necesidades que no son de capacitación:**

En 2006, Huerta, J y Hernández, J. manifestaron que no todas las necesidades se solucionan con un proceso de instrucción, pueden existir muchos otros elementos que generen problemas, de éstos existen evidencias generales que deben tomarse en cuenta.



En forma amplia se pueden considerar evidencias generales y síntomas de problemas existentes, los que se refieren principalmente a la organización y a la conducta y moral de los empleados.

### **Organización**

- \* Carencia de políticas concretas.
- \* Objetivos no muy claros y poco realistas.
- \* Fracaso al alcanzar las metas.
- \* Inexistencia de una programación.
- \* Ausencia de niveles de ejecución.
- \* Carga de trabajo desigual.
- \* Disciplina inadecuada.
- \* Favoritismo.
- \* Comunicación pobre o defectuosa.
- \* Desconocimiento de la estructura de la empresa por parte del personal de la misma.
- \* Rotación excesiva.
- \* Inadecuado reglamento interior de trabajo.

### **Conducta de grupos de trabajo**

- \* Excesivo traspaso de responsabilidades.
- \* Ausentismo.
- \* Alto índice de accidentes.
- \* Ausencias por enfermedad.
- \* Retardos.
- \* Llamadas de atención.
- \* Violación del reglamento.



## **Moral**

- \* Pruebas evidentes de falta de interés.
- \* Falta de sentido de responsabilidad.
- \* Irritabilidad.
- \* Fricciones personales.
- \* Débil autoridad de supervisores y jefes superiores.
- \* Falta de cooperación con los compañeros, y/o jefes inmediatos y superiores.

## **Población y Situación**

En 2001, González C.A. Manifestó que cuando las necesidades son de capacitación, se deben de tomar en cuenta los siguientes dos aspectos:

**Población:** Está formada por aquellas personas a las que está destinado un evento específico. Es necesario considerar las características generales de los destinatarios para diseñar e impartir un buen evento de capacitación (edad, nivel educativo, experiencia, particularidades en el grupo, etc.).

**Situación:** La conforman todos los elementos que rodean al evento de capacitación; nivel de la empresa, razón del entrenamiento (obligación vs. interés real), situación del mercado, disposición de los participantes, instalaciones, etc. En conjunto todos los elementos determinan la circunstancia en la que se desarrollará el evento de capacitación.

## **Ventajas de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC),**

En 2005, Mendoza refiere que es conocido el hecho de que algunas organizaciones solamente han usado el "Buen sentido común", y otras medidas para determinar a quiénes y en qué temas deben proporcionar eventos de



adiestramiento o capacitación, que lejos de ser sistemas confiables y científicos, obedecen a decisiones que en algunos casos resultan totalmente erróneas, dada la situación, Mendoza propone algunas ventajas de realizar una DNC.

- 1) Se procura asegurar que las actividades de adiestramiento y capacitación obedezcan a necesidades reales, con lo cual se evitará a la empresa pérdidas en recursos materiales, financieros y humanos; y a la persona objeto de adiestramiento o capacitación, se le evitará aprender lo que ya "sabe".

Por otro lado, a partir de la determinación de necesidades, se establecen los objetivos instruccionales; esto es, lo que se requiere que la gente aprenda para desempeñar su trabajo eficientemente. Estos objetivos deben expresarse en términos de comportamiento (desempeños observables), medible para determinar su logro. Así, es indispensable especificar las conductas o desempeños, antecedentes con que llegan las personas a las acciones de adiestramiento y capacitación. (Mendoza, 2005).

Este desempeño observable (conducta) en caso de que no alcance los objetivos marcados por el puesto de trabajo, constituye las necesidades contra las cuales se comparan los cambios resultantes de las acciones y eventos de adiestramiento y capacitación. Esta es la razón de plantear la segunda ventaja de una DNC:

- 2) A partir de los resultados de la DNC, se estructurarán los objetivos de aprendizaje que permitan definir el tipo de evento (conferencia, curso, taller, etc.) y habilitar los materiales didácticos para el mismo.

### **Resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)**

Al hablar de necesidades de adiestramiento o capacitación, se orienta la atención hacia las personas cuyas actividades serán objetivo para las acciones de



adiestramiento o capacitación. Por lo tanto, estrictamente hablando, una D.N.A.C. debe arrojar como resultados mínimos, los siguientes:

1. La descripción de las actividades en que se requiere el adiestramiento o la capacitación.
2. El orden en que las personas requieren el adiestramiento o la capacitación.
3. Personal que puede ser recurso para llevar a cabo el entrenamiento y la capacitación dado que al evaluar el rendimiento de las personas de una organización, no sólo detectaremos personal con necesidades de instrucción, sino también personas que por la eficiencia con que desarrollan las actividades de su puesto, pueden apoyar como instructores o en alguna otra actividad de la función adiestramiento y capacitación.
4. Problemas de una sección o persona que afecta a otras.
5. Repercusiones de las necesidades de adiestramiento y capacitación.

### **Algunas técnicas e instrumentos para realizar la DNC**

En 2001, González C.A. comento que por medio de las siguientes técnicas e instrumentos, se recababan los datos que especificaban el desempeño actual de las personas que ocupan los puestos, esto para obtener la diferencia entre la situación "deseada" y la situación "real".

**Técnica ABC de detección:** El ABC es una técnica muy común que permite identificar las necesidades de capacitación del grupo de trabajo, para realizar las funciones gerenciales o de gestión administrativa, tales como, nivel ocupacional al que se va evaluar ya sea directivo, gerencial o mandos medios, administrativos y/o operativos.

**Técnica TKJ de diagnóstico:** El Método TKJ de sus siglas en inglés Team Kawakita Jiro, (Equipo Kawakito Jiro) es una herramienta práctica y útil que logra el compromiso de todos los miembros de una organización para solucionar





problemas y que fomenta la integración dentro de la empresa asegurando la participación de todos sus miembros.

**Matriz de habilidades:** Esta detección de necesidades, considera como base todas las habilidades necesarias para desempeñar el puesto de trabajo que se está evaluando. Es un instrumento a través del cual se evalúa al mismo tiempo a todos los ejecutantes de un puesto de trabajo.

**Corrillos:** En esta técnica se reúnen en grupos a las personas (máximo seis por cada equipo) a las cuales se les entrega una tarjeta para discusión la cual deberá contener el objetivo a tratar, por ejemplo: precisar las necesidades de adiestramiento para supervisores, con niveles de eficiencia y condiciones de operación. Se nombra un moderador y un secretario por cada corrillo y se les menciona el tiempo que tienen disponible para llegar a cada una de las partes del corrillo.

**Entrevista:** Es una conversación cara a cara, con un propósito definido que involucra un continuo intercambio de información para obtener datos, investigar, diagnosticar, tratar un problema etc.

Las entrevistas son fundamentalmente de dos tipos (aunque también suele considerarse a la entrevista profunda o inestructurada) dirigida y semi-dirigida.

**Cuestionarios:** Mediante ellos el investigador recaba por escrito algunos datos pertinentes a la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación. Básicamente existen dos tipos de cuestionarios: los de respuesta abierta (se deja a la persona que responda con sus propias palabras a las preguntas planteadas) y las de elección forzosa (se dan las respuestas por anticipado para que el sujeto o grupo marque las que considere correctas o la que mejor refleja su opinión).

**Observación:** Se inicia con la observación y descripción de los eventos (en este caso los eventos a observar y de interés, son las actividades y desempeño de una



persona. El prerrequisito más importante para esta técnica es “La definición concreta de la conducta o desempeño a observar.

**Tormenta de ideas:** Es una técnica que consiste en dar oportunidad a todos los miembros de un grupo reunido, a opinar o sugerir una relación de un determinado asunto que se estudia, ya sea éste el determinar cuál es la causa de un problema o muchas veces para descubrir cuál es el verdadero problema.

**Hojas de chequeo y registro:** Se utilizan para acumular información específica en un periodo determinado de tiempo. Proporcionan información sencilla y ordenada acerca de las causas que pueden originar un problema, sirven para establecer cuáles de ellas son las más recurrentes y por lo tanto cuáles serán las primeras a tratar en solucionar. En otras palabras ayudan a la respuesta de preguntas como: ¿Qué tan a menudo pasan ciertas cosas?

**Diagramas de Pareto:** Son un método para presentar y analizar datos; presentan un panorama claro y cuantitativo de la situación, dando prioridad descendente a una serie de eventos. Por medio de este método se separan los problemas poco triviales, de los muy triviales y ayuda a enfocar en una determinada área los esfuerzos para el mejoramiento de la calidad.

Puede demostrar resultados de los esfuerzos para el mejoramiento de la calidad, cuando se comparan Diagramas de Pareto antes y después del esfuerzo del cambio. Son excelentes herramientas de comunicación cuando son usados en presentación de informes.

**Diagramas de causa y efecto:** Son una herramienta para resolver problemas en grupo, siendo un vehículo utilizado para descomponer un problema en sus elementos básicos, los cuales pueden ser entendibles y manejables. El diagrama causa-efecto simplifica grandemente el análisis y mejora la solución de cada problema.



**El concentrado de resultados:** La información obtenida a través de cualquiera de las técnicas mencionadas anteriormente, debe concentrarse en un formato donde se registrarán las necesidades detectadas para cada puesto o área investigada, en el formato también se determina cuál o cuáles deberán ser los satisfactores que permitan dar solución al problema detectado.

### **Tres modelos de diagnósticos**

Los siguientes, son una clasificación de modelos de diagnóstico en tres principales métodos: Método de frecuencias, Método reactivo y Método de análisis, (Reza, 1995), Pág.68

**1.- El método reactivo,** es sólo un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos síntomas, es una simple detección de problemas a satisfacer sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información (inmediato), sencillo de procesar, con altos índices de riesgos para la toma de decisiones.

**2.- El método de frecuencias,** se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos signos, no deja de ser un diagnóstico superficial, aunque mucho más preciso que el anterior, capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar y sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.

**3.- El método de Comparativo,** la información que se obtiene es bastante precisa, se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación Se determinan con detalle las carencias que es necesario satisfacer, su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil, con alto índice de certeza en la toma de decisiones.



## El subsistema de programación

La DNC, indica quiénes requieren capacitación y en que orden. Sin embargo, no se debe dejar de lado la perspectiva de la institución planteada en los objetivos de la misma.

**Determinación y programación de eventos:** Las necesidades de capacitación encontradas y en combinación con otros criterios, determinan la línea que se requiere en los eventos al ser diseñados.

En el caso de que una institución obtuviera las siguientes necesidades:

- a) No se siguen los procedimientos.
- b) No se dirige a la gente adecuadamente.
- c) No se desea operar el sistema de cómputo.
- d) Se desconoce la nueva técnica de siembra.
- e) Se instruye defectuosamente a la gente.
- f) No se conoce el nuevo sistema de seguridad.

¿Cuál de las anteriores se debe satisfacer primero?

Para determinarlo, se requiere de criterios para la decisión base de la programación. En caso de no contar con dicho criterio, es conveniente comenzar por satisfacer la necesidad b; ya que se empieza a capacitar a los dirigentes, éstos facilitarán el apoyo a la impartición de eventos.

Una manera de satisfacer las necesidades a través de un programa, será: b, e, a, c, d, y f. El criterio fue con base en los cambios requeridos en los niveles directivos para luego inducirlos hacia abajo y facilitar el entrenamiento con el siguiente nivel inferior. El satisfactor debe atacar directamente la necesidad detectada, en términos concretos y específicos.



**Ejemplo:**

**Necesidad:**

Los mandos intermedios no saben dirigir a su gente eficientemente.

**Satisfactor:**

Los mandos intermedios aplicarán los elementos de liderazgo y dirección de personal, a fin de eficientar los resultados en su área de trabajo.

Se observa que el satisfactor es correspondiente a la necesidad y se plantea a manera de objetivo de aprendizaje.

**Objetivos:**

El planteamiento de objetivos de aprendizaje se vincula directamente a las necesidades detectadas. Los objetivos se construyen considerando los elementos y criterios revisados anteriormente.

**Contenidos:**

De acuerdo al objetivo, se debe plantear de forma específica cuál o cuáles serán los contenidos que se abordarán para cubrir el objetivo.

Si en el área de ventas existen problemas de comunicación, un objetivo de aprendizaje probable es el siguiente:

El participante aplicará a su área de trabajo todas las herramientas sobre comunicación, revisadas durante el curso, y sin error alguno.



El contenido propuesto para alcanzar el objetivo sería:

“Explicar la finalidad e importancia de la comunicación, identificación de los elementos de la comunicación y los problemas que se presentan; dar recomendaciones para saber escuchar y saber expresarse; y por último, aplicar un taller de comunicación para la acción”.

El orden del contenido se presenta de la siguiente manera:

1. **Comunicación**
  - 1.1 Concepto.
  - 1.2 Finalidad e importancia.
  - 1.3 Elementos de la comunicación.
  - 1.4 Habilidad para escuchar y expresarse.
  - 1.5 Comunicación para la acción.
    - 1.5.1 Peticiones.
    - 1.5.2 Promesas (compromisos).

Cabe aclarar que para el planteamiento de los contenidos se debe tener el conocimiento sobre los temas que serán tratados para ligarlos al objetivo general de aprendizaje. Lo anterior son sólo algunos ejemplos de lo que implica el diseño de eventos de capacitación.

**Estructuración de grupos:** Un aspecto importante durante este momento, sin duda alguna es la conformación de grupos, es decir la **población** que participará en cada uno de los eventos programados.

Los grupos a entrenar es el conjunto de personas cuyas necesidades de adiestramiento y capacitación se relacionan con el objetivo de aprendizaje, y de las



cuales debemos recabar datos administrativos y características de éstas, a fin de tener más información para agruparlas adecuadamente.

A partir de las características de la **población** a entrenar, se decidirán las alternativas adecuadas para ello; de esta manera es factible considerar las siguientes estrategias de capacitación:

- ✓ Cursos.
- ✓ Seminarios.
- ✓ Conferencias.
- ✓ Ciclo de películas.
- ✓ Demostraciones.
- ✓ Visitas.
- ✓ Asesorías.
- ✓ Instrucción programada

Otro elemento fundamental es el nivel de entrada de los participantes o prerrequisitos (grado de conocimientos sobre el tema), ya que a partir de ello se buscará homogeneizar los grupos para favorecer el aprendizaje.

Otro aspecto a considerar en la conformación de los grupos y en la elección de la estrategia de capacitación, es la **situación** alrededor de cada evento de entrenamiento. La **situación** es posible definirla al contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles acontecimientos afectan a la institución actualmente?
2. ¿Qué experiencia se tiene en la institución con eventos semejantes?
3. ¿El evento es aceptado por los participantes de antemano?
4. ¿El evento es apoyado por los jefes de los participantes?
5. ¿Qué concepto se tiene de la capacitación en la institución?
6. ¿El horario en que se programó el evento es apoyado por los participantes?
7. ¿Los participantes son conscientes de sus carencias con respecto al evento?
8. ¿Cuál es la situación económico-financiera de la institución?
9. ¿El apoyo a la capacitación en la institución se hace notorio con hechos?
10. ¿Se dan facilidades para que los participantes asistan al evento?



Las respuestas a estas cuestiones permiten averiguar el marco general en que los eventos se impartirán, con objeto de tomar las precauciones pertinentes, en caso de ser necesario.

El producto final de este subsistema es el programa general de capacitación, comprendido en un periodo determinado y de acuerdo a las prioridades que se definieron desde la planeación de la capacitación, así como la corroboración o modificación arrojada por la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

### **El subsistema habilitación**

El propósito de este subsistema es contar con todos aquellos recursos necesarios para la ejecución de los cursos y eventos de adiestramiento o capacitación y que hayan sido previstos en el subsistema anterior.

**Selección y/o formación de instructores:** Este momento requiere decidir si los eventos se cubrirán de manera interna o externa; para ello se deberá evaluar el perfil de quienes fungirán como instructores de los eventos programados.

El papel del instructor dentro de un evento de capacitación debe cumplir con la función de facilitador, debe procurar que los participantes adquieran los conocimientos que les permitan alcanzar los objetivos de aprendizaje. Para cumplir efectivamente la función de instructor, la persona que la desempeña debe poseer ciertas características dentro de las cuales se consideran el dominio de aspectos técnicos, el desarrollo de ciertas habilidades y actitudes que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para seleccionar instructores y/o formarlos se debe tomar en cuenta, algunos de los aspectos generales que el instructor debe poseer, mencionados con anterioridad.





A continuación se enuncian algunos de los aspectos generales que se deben de considerar para la elección y/o formación de instructores. (Grupo Excell 1998; ver tabla 1).

Tabla 1

Aspectos generales a considerarse para la elección y/o formación de instructores. (Grupo Excell, 1998).

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Actitudes</b>
Ruptura de hielo.	Control de las actitudes grupales.	Entusiasmo.
Presentación del grupo y de sí mismo.	Dicción correcta.	Seguridad proyectada.
Control de la disposición espacial de los miembros del grupo.	Manejo del espacio.	Actitud receptiva ante las preguntas.
Revisión de expectativas.	Modulación de la voz.	Amabilidad.
Presentación de objetivos y del tema a tratar.	Dar instrucciones.	Respeto.
Entre otros.	Entre otros.	Entre otros.

**Elaboración de materiales:** Otro factor fundamental en este subsistema es la elaboración de materiales de instrucción que utilizará el instructor interno, ya que de los externos se espera que ellos los elaboren elaborados. Por consecuencia, es importante contar con todos los principios didácticos para elaborarlos, además de adaptarse a la tecnología con la que cuenta la institución.



En 1994, Arias menciona algunos de los materiales a elaborar por parte de los instructores:

- Manual.
- Casos.
- Formatos de evaluación.
- Presentación en Power Point.
- Guías de corrillos.
- Etc.

Los materiales deben cumplir con la función de apoyar la enseñanza y facilitar el aprendizaje.

**Preparación de instalaciones:** Una de las actividades previa a los eventos de capacitación consiste en verificar que el lugar de instrucción tenga el mobiliario adecuado y el equipo audiovisual que se requiera para la impartición de eventos, así como el material de apoyo que ayude a los instructores. Se debe tomar en cuenta la capacidad de las instalaciones para el alojamiento de participantes, acondicionar las instalaciones de acuerdo a las actividades que se efectuarán y que sea en un ambiente propicio para el aprendizaje.

Para facilitar y controlar esta labor es recomendable el uso de **listas de verificación para habilitar eventos**, las cuales se diseñan considerando todos los elementos y detalles inmersos en la preparación de las instalaciones.

**Coordinación previa a la ejecución:** Esta coordinación se desprende de las políticas planteadas para la impartición de eventos de capacitación, así como de las funciones que aseguren la coordinación interna y externa de los eventos.



Algunos elementos a considerar en la coordinación externa de los eventos son:

- Inscripciones.
- Confirmaciones de asistencia.
- Instalaciones habilitadas.
- Servicios alrededor del evento.
- Comidas.
- Recesos.
- Hospedaje.
- Viáticos.
- Transporte.

Algunos aspectos a considerar en la coordinación interna de los eventos son:

- Disposición del mobiliario.
- Colocación de los medios audiovisuales.
- Servicio de coffee-break.
- Lugar donde se comerá.
- Indicación de lugares de uso común (baños, teléfonos, farmacias, entre otros).
- Manuales para cada participante.
- Material para cada participante.
- Identificadores.
- Listados de asistencia.
- Funcionamiento del equipo.
- Otros materiales que manipularán los participantes.
- Evaluaciones del evento y del instructor.

También es recomendable desarrollar listados de verificación para la coordinación de los eventos, tanto de manera interna como externa.



## El subsistema ejecución

El propósito de este subsistema es el de satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento por medio de la realización de los eventos que se han previsto.

**Impartición de eventos:** Todos los cursos y eventos deberán realizarse de acuerdo al programa planteado. El éxito de la ejecución está centrado en gran medida en las actividades previas a la realización de los cursos. Cada evento debe ser realizado considerando lo siguiente:

- ✓ El desempeño del instructor, dado que es uno de los elementos centrales del proceso de enseñanza aprendizaje.
- ✓ La evaluación constante de cada uno de los elementos que se proporciona durante el evento, a fin de identificar si se está logrando el nivel de eficiencia deseado.
- ✓ Las condiciones en las que se realiza el evento; para que en caso de ser necesario, se emprendan las acciones necesarias para facilitar el proceso de entrenamiento.

**Evaluación de eventos:** Esta actividad es indispensable, ya que mediante la evaluación los participantes proporcionan información sobre el evento en general, tomando en cuenta: el desempeño de los instructores, el uso de materiales didácticos, el nivel de la información recibida y su posibilidad de aplicación al ambiente real de trabajo, las técnicas de instrucción, la adecuación de las instalaciones y los servicios relacionados con la realización del evento. Todo ello con el propósito de tomar las acciones correctivas pertinentes en cada aspecto, a fin de mejorar cada vez los eventos de entrenamiento a realizar.



## **El subsistema evaluación**

Los propósitos que persigue este subsistema son determinar la efectividad de la capacitación y adiestramiento sistemático, identificar los beneficios que ha obtenido la institución y sus trabajadores con la función capacitación y adiestramiento, así como proporcionar información útil que permita mejorar el diseño, habilitación y operación del sistema. (Jiménez y Laffitte, 1980).

Por la importancia que merece la evaluación en todo proceso de capacitación, se destinará un capítulo para abordarla a profundidad.

**Función de la evaluación:** La función básica de este subsistema consiste en evaluar el aprendizaje, evaluar las posibilidades de aplicar al trabajo lo aprendido y por último realizar el análisis costo-beneficio de la función capacitación y adiestramiento. El analizar esa situación permitirá mejorar aquellos subsistemas que tengan fallas. Así, por ejemplo, si el participante aprendió algo pero no lo aplica porque no le sirve para su trabajo, será un indicador de que la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento no se hizo correctamente. (Kirpatrick, 1987).

**Aspectos a evaluar:** La evaluación del aprendizaje o medición del mismo, permite identificar los conocimientos y habilidades que fueron ya sea adquiridos o mejorados como resultado del subsistema anterior, es decir, como efecto de haberse conducido cursos, seminarios, etc. Esta evaluación debe ser hecha con base a los objetivos de aprendizaje, debiendo ser por tanto una evaluación cuantitativa.

**Análisis Costo-Beneficio:** El análisis del costo-beneficio de la función capacitación y adiestramiento permite calcular el costo real que representó la función por un periodo dado, así como identificar los beneficios que la institución y



los trabajadores hayan logrado. Por ejemplo, la satisfacción que tienen los trabajadores en sus puestos, la mejoría en el ambiente general de trabajo, la mejoría en las condiciones de seguridad, o inclusive el beneficio económico que se reporta a la institución por medio de la capacitación y el adiestramiento. Estos beneficios como se observó pueden expresarse en forma cuantitativa o cualitativa. (Patiño, 1998).

El sistema propuesto por el programa de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO), en la actualidad se sigue considerando como un elemento valioso en cuanto a la consideración del Análisis Costo Beneficio dentro de su proceso. De hecho, todas las actividades que se proponen desde el inicio, brindan elementos que permitan aplicar el Análisis, pues se parte de una planeación, ejecución y evaluación de todos los recursos invertidos en el proceso. Existen múltiples versiones del sistema de capacitación y adiestramiento; sin embargo, a veces las diferencias son sutiles, en terminología o apariencia. (Patiño, 1998).

## **1.6 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

### **Definición y características de la evaluación**

Anteriormente se comentó de acuerdo al programa de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO), que la capacitación como sistema, es un conjunto de elementos o subsistemas orientados a un fin común, por lo tanto la modificación u omisión de cualquiera de sus elementos puede causar cambios en los demás y en el proceso en general.

La evaluación de la capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal, así como la detección de necesidades han sido los subsistemas que por muchos años se han descuidado. Las pocas investigaciones que se han realizado por consultores, investigadores y ejecutivos del entrenamiento de las empresas e instituciones a gran escala así lo muestran. (Patiño, 1998).



Uno de los obstáculos que frecuentemente se encuentra cuando se están estudiando las diferentes posturas teóricas sobre la evaluación, se refiere a que no hay una definición universalmente aceptada para “Evaluar y medir”. El problema de la diversidad de definiciones reside básicamente en el enfoque y propósito en el que se desarrolla el proceso evaluativo.

Sin embargo, antes de abordarla es necesario establecer una diferencia entre medir y evaluar, ya que en muchas ocasiones se utilizan como sinónimos.

Jiménez y Laffitte (1980), mencionan que fácilmente se da el mismo significado a medir y evaluar. Por un lado, se entiende por medir a la acción de obtener y registrar datos sobre un ejemplo de ejecución o sobre diferentes observaciones de dicho evento dentro de condiciones estandarizadas.

Por otro lado, evaluar considera que es comparar los datos obtenidos en la medición contra un juicio de “excelencia”, siempre y cuando dicho juicio tenga las siguientes características: determinada la relevancia de la información; definida la acción conductualmente; indicadas las condiciones de observación; indicado el tipo de registro conductual; y resumida la evidencia, y medida la conducta en unidades de tiempo y/o tasa. Evaluar es entonces asignar valores a los cambios de las conductas (Grupo Excell, 1998).

En 1998, Álvarez menciona que “la evaluación consistía en observar, apreciar y analizar los cambios de conducta de los participantes, lo cual era el resultado del adiestramiento.

**Medir:** Asignar números a propiedades, fenómenos u objetos. No se mide a los objetos o sujetos, sino sus atributos, de los cuales, es necesario obtener datos objetivos y cuantificables. La cuantificación se refiere a cuánto de un atributo está presente en un objeto; por lo tanto los números sirven para indicar la cantidad (Excelencia y Desarrollo EYD, 2001).



**Evaluar:** Significa comparar los resultados con los objetivos planteados y emitir un juicio de valor sobre esa comparación (Excelencia y Desarrollo EYD, 2001).

Por lo tanto, para realizar una evaluación es necesario:

- ✓ Delimitar los objetivos del proceso de capacitación.
- ✓ Obtener datos objetivos a través de mediciones del evento.
- ✓ Relacionar lo planeado con lo alcanzado.
- ✓ Detectar las discrepancias tanto positivas como negativas.
- ✓ Emitir juicios o tomar decisiones respecto al proceso,
- ✓ procedimiento o sistema.

De acuerdo con lo anterior, la orientación de la evaluación debe ser cuantitativa, porque esto facilita la medición, pero el operacionalizar los elementos cualitativos permite evaluar con mayor facilidad.

Ej. La orientación **cuantitativa** indica que si la secretaria elabora un escrito en mecanografía a razón de 200 golpes por minuto, sin error, define la cantidad de lo esperado en eficiencia, lo cual es válido y la orientación **cualitativa** obedece a que la secretaria, siguiendo este ejemplo, debe atender bien a los usuarios.

Por atender bien se describe:

1. Saludar
2. Decir su nombre y solicitar el del usuario.
3. Preguntar motivo de visita y
4. Dar cauce al área que le compete.

La orientación de la evaluación (cuantitativa o cualitativa) no debe dejar lugar a dudas para el evaluador.





El alcance de la evaluación de la capacitación lo define la institución en sus acciones consecuentes. Se recuerda que la evaluación es un juicio de valor que dice si las cosas van bien o mal, y éste es el alcance mínimo; el alcance máximo implica las acciones institucionales en consecuencia, es decir, el alcance mínimo de la evaluación de capacitación queda cuando se dice que un curso estuvo a la altura de las necesidades y expectativas de los participantes. El alcance máximo es en el momento en que además se vincula a las mediciones del desempeño y eficiencia de los participantes después del curso, en su área de trabajo.

Se evalúa para detectar áreas de oportunidad y poner en práctica las soluciones más adecuadas. Por lo tanto, para realizar adecuadamente el proceso de evaluación es necesario que ésta cumpla con una serie de requisitos que le proporcionen veracidad.

Por tanto, la evaluación del proceso de capacitación debe ser:

- **Integral:** Se deben valorar todas las actividades del proceso de capacitación
- **Sistemática:** Deben existir procedimientos y técnicas para valorar el desarrollo de la capacitación.
- **Dinámica:** La evaluación debe encontrarse inmersa en cada una de las etapas del proceso de enseñanza aprendizaje.
- **Continua:** Se debe aplicar en diferentes momentos o fases del proceso de capacitación (al inicio, en su desarrollo y al final).



De acuerdo a lo anterior, la evaluación de la capacitación cobra vital importancia dado que permite conocer cuáles son las estrategias generales que tienen mayor o menor éxito, cuáles están alcanzando resultados de la manera más eficiente y económica, cuáles rasgos del programa son esenciales y cuáles pueden cambiarse o desechar.

La información proporcionada por Gómez (1994), la evaluación la podemos analizar desde dos vertientes, por un lado la evaluación a nivel macro y por otro la evaluación a nivel micro. La **microevaluación** se dedica a evaluar los elementos inmersos en los cursos de capacitación; en tanto que la **macroevaluación** valora los aspectos de la función de capacitación en la institución.

Una característica de la evaluación es ser continua, es decir, se aplica en diferentes momentos o fases del proceso de capacitación; sin embargo, es necesario conocer qué tipo de evaluación hacer y en qué momento aplicarla.

A continuación se describen los tipos, momentos y dimensiones de la evaluación. (Kirpatrick, 1987; ver tabla 2).

Tabla 2

La evaluación por su tipo. (Kirpatrick ,1987).

Tipo	Momento	
De aprendizaje	Diagnóstica	Antes del curso
	Formativa	Durante el curso
	Sumaria o final	Después del curso
De aplicación	Seguimiento	Después del proceso
	Costo-Beneficio	Después del proceso.



A continuación se presentan dos principales dimensiones de los tipos de evaluación. (Excelencia y Desarrollo EYD, 2001; ver tabla 3).

Tabla 3

La evaluación por su dimensión. (Excelencia y Desarrollo EYD, 2001).

<b>Macroevaluación</b>	<b>Microevaluación</b>
Revisa aspectos generales de funcionamiento del sistema de capacitación en sus enfoques Instruccional, Administrativo, Legal y Sistémico	Evalúa los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula, como análisis del comportamiento, condiciones ambientales, equipo, alcance de los objetivos, etc.

Así mismo, se presentan algunas características de varios tipos de evaluación por su tipo. (Kirpatrick, 1987; ver tabla 4).

Tabla 4

La evaluación por su tipo. (Kirpatrick, 1987).

<b>Tipo</b>	<b>Características</b>	<b>Mide</b>
<b>Evaluación del aprendizaje</b>	Evalúa los logros totales o parciales respecto a los objetivos del curso, para lo cual es necesario describir la conducta terminal del participante.	Cambios de conducta en los participantes y el avance de la instrucción y del aprendizaje.
<b>Evaluación de aplicación</b>	Evalúa la eficiencia de las personas en el desempeño de sus funciones.	Mide la efectividad de la capacitación.



Por otro lado, se presentan algunos tipos de evaluación por su "Momento", algunas características de varios tipos de evaluación por su momento (Kirpatrick, 1987; ver tabla 5).

Tabla 5

La evaluación por su momento. (Kirpatrick, 1987)

Momento	Características	Mide
<b>Diagnóstica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se realiza antes del evento.</li><li>• La evaluación se puede llevar a cabo a través de preguntas informales o cuestionarios bien estructurados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de conocimientos respecto al tema central al comienzo.</li><li>• El desarrollo de habilidades.</li></ul>
<b>Formativa o parcial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se lleva a cabo durante el proceso de enseñanza aprendizaje mediante ejercicios, análisis de casos etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Detecta el aprendizaje parcial y su acercamiento a los objetivos finales.</li><li>• Detecta deficiencias o desviaciones en los objetivos del aprendizaje.</li></ul>
<b>Sumaria o final</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se lleva a cabo al finalizar el proceso de enseñanza aprendizaje.</li><li>• Evalúa el nivel o grado de conocimientos del alumno, en relación al contenido del curso, instructores, materiales didácticos, instalaciones o servicios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verifica que los participantes hayan alcanzado los objetivos instruccionales.</li></ul>



## Modelos de evaluación

Patiño (1998), menciona la clasificación de la evaluación de acuerdo a Kirkpatrick, en 1987, aplicada en los escenarios laborales, la cual es muy conocida, pero desgraciadamente poco aplicada integralmente. En su análisis, considera esta clasificación más un esquema taxonómico que procedimental:

“La evaluación cambia de una forma complicada, alusiva generalmente hacia metas alcanzables claras, si nosotros la rompemos en pasos lógicos, estos pasos pueden ser definidos como sigue:

**Paso 1 Reacción:** ¿Qué tanto agrado tuvo el programa para los participantes?

**Paso 2 Aprendizaje:** ¿Qué principios, hechos y técnicas fueron aprendidos?

**Paso 3 Conducta:** ¿Qué cambios en la conducta laboral resultaron de este programa?

**Paso 4 Resultados:** ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa en términos de reducción de costos, mejora en la calidad, mejora en la cantidad, etc.? (Kirkpatrick, 1987).

En 1998, Patiño cito un modelo de evaluación en capacitación, que se propone derivado del enfoque de sistemas, clasificada en evaluaciones de entrada, procesos, salidas, producto e impacto de la capacitación y, por último, evaluaciones de contexto.



## **Evaluaciones de:**

**Contexto:** "Se dirige a evaluar el ambiente, incluyendo gerentes, supervisores y trabajadores de línea... relacionado con el rol de la capacitación y desarrollo. Incluye a manera de ejemplo aspectos tales como evaluar "propósitos y orientación de la capacitación", en donde se analizará la orientación de las acciones de entrenamiento hacia los objetivos y metas de la compañía."

**Entrada:** Se encarga de lo adecuado y apropiado de todos los recursos que van hacia (o deberían ir hacia) un programa de capacitación. Se enfoca a los elementos del diseño, incluyendo desempeño con respecto a objetivos, diseño instruccional y planes de secuenciación, así como de los materiales de capacitación que serán usados por instructores y capacitandos". Y cita como ejemplos preguntas tales como ¿El equipo que se emplea es compatible con el que usarán en el puesto de trabajo? ¿Estos coinciden con los que demanda el objetivo?

**Proceso:** Primeramente el instructor usa los recursos y materiales previos para el programa... ¿Qué tanto identifica el instructor los estilos de aprendizaje? ¿Sus actividades son compatibles con esos estilos?"

**Producto:** Evalúa las competencias del capacitando y cambios en su ejecución, esto puede ocurrir en el salón de clases o en el lugar del puesto de trabajo inmediatamente después del programa y de 3 a 6 meses posteriores."

**Impacto:** "Evalúa la diferencia acumulada obtenida por los esfuerzos de capacitación en la rentabilidad, eficiencia y productividad." Y a manera de ejemplificación cita entre otras el retorno al cliente y los rechazos en las líneas de producción.



En 1994, Abraham y Castillo realizaron una recopilación importante sobre varios autores destacados en la materia; la fuente original proviene de la investigación de Ayala. e Iniesta; quienes sintetizaron enfoques distintos propuestos por Tyler, Cronbach, Scriven, Provus, Stufflebeam, Alkin, Stake, Eisner, Kaufman. y Ruiz, entre otros.

Las aportaciones realizadas por estos autores son herramientas fundamentales para el mejoramiento de los recursos humanos, materiales y financieros empleados para la capacitación.

1. En 1950, Tyler en su modelo propuso una evaluación orientada hacia los objetivos. Parte de una base lógica organizada que surge del desarrollo de un programa. Su procedimiento consiste en.
  - a) Establecer objetivos.
  - b) Clasificar objetivos.
  - c) Definir objetivos en términos conductuales.
  - d) Establecer condiciones bajo las cuales debe ser demostrado el logro de los objetivos.
  - e) Explicar los propósitos de la estrategia de evaluación al personal responsable.
  - f) Desarrollar medidas técnicas apropiadas.
  - g) Recopilar datos de trabajo.
  - h) Comparar resultados con objetivos,

Para Tyler, la evaluación es vista como un proceso de retroalimentación del programa educativo, que permite la reformulación o redefinición de los objetivos.



2. En 1980, Cronbach hizo énfasis en la planificación de la evaluación para que resista la comprobación de resultados. La planificación se basa en la definición de lo que es y hace una buena evaluación. Esta teoría se desarrolla con base en los conceptos de:

- a) Unidades; cualquier individuo o clase.
- b) Tratamientos; una intervención hecha sobre una unidad de aprendizaje.
- c) Operaciones de observación; los datos obtenidos por el evaluador antes, durante y/o después del tratamiento, a través de tests, observaciones, entrevistas, etc.

Según Cronbach, la planeación evaluativa tiene dos fases:

- a) Fase divergente; toda la gama de cuestiones susceptibles de ser evaluadas en un programa.
- b) Fase convergente; las cuestiones que efectivamente se evaluarán en un programa concreto y que dependen de un presupuesto financiero, el alcance de la atención del evaluador, y el alcance de la evaluación a los clientes.

3. En 2013, Suchman propuso que la evaluación debe estar basada en el método científico, además de marcar que había una diferencia entre evaluación e investigación evaluativa. La primera la considera como la emisión de juicios de valor, y la segunda como los procedimientos de recopilación y análisis de datos que incrementan el poder demostrar el valor de alguna actividad social.





Sus aspectos principales en la evaluación son:

- a) **Aspecto conceptual;** que incluye los propósitos y los principios de la evaluación, los evaluadores y proceso evaluativo, los tipos y categorías de evaluación.
- b) **Aspecto metodológico;** que incluye el enfrentamiento entre investigación evaluativa y no evaluativa, aproximaciones metodológicas a la evaluación, y variaciones y principios de la planificación investigativa.
- c) **Aspecto administrativo;** que incluye los estudios evaluativos y los compromisos para cumplir las obligaciones administrativas.

**Los tipos de estudios evaluativos son:**

- a) **Evaluación última;** que se refiere a la que se emplea para determinar el éxito global del programa.
  - b) **Investigación preevaluativa;** que se refiere a los problemas intermedios que deben resolverse antes de la evaluación final.
  - c) **Evaluación a corto plazo;** que es aquella que busca información específica de aspectos concretos en términos de utilidad inmediata.
4. En 1999, Scriven manifestó que quien haga la evaluación del programa, debe, en lugar de aceptar las metas propuestas, juzgar si el hecho de alcanzarlas contribuye al bienestar de aquellos a los que se destina el programa. En este modelo, la evaluación incluye procesos de juicio activo. Sus dos tipos de evaluación son;
- a) **Evaluación formativa;** que se emplea en el desarrollo del programa.
  - c) **Evaluación sumativa;** que calcula el valor del programa al final, incluyendo el costo económico.



Una propuesta interesante de Scriven, es la evaluación sin metas, la que consiste en que el evaluador ignore las metas del aprendizaje fijadas, y que registre todos los efectos que ha producido el programa, para que al compararlas con las metas propiamente dichas, se investiguen efectos inesperados.

También plantea la metaevaluación (evaluación de estudios de evaluación), que consiste en evaluar principios, metodología, procedimientos, y todo aquello que se vea influido por las tendencias o ideologías de los evaluadores, que impida analizar y juzgar el trabajo que se realiza. Entre estas ideologías se mencionan: la ideología separatista (rechazo a la evaluación por uno mismo); la ideología positivista (rechazo a la naturaleza evaluativa de la ciencia); la ideología administrativa (evaluación limitada por controles rígidos, que sólo considera si las metas fueron alcanzadas y ningún otro factor); y la ideología relativista (que considera que no hay verdad objetiva, y concibe una evaluación multiforme, con criterios múltiples, valoraciones múltiples, y respuestas múltiples).

5. En 2012, Provus propuso el modelo de discrepancia en el que considera que el propósito principal de la evaluación es determinar el mejoramiento, mantenimiento o terminación de programas educativos. La define como el proceso de convenir con estándares de programas y determinar si existen discrepancias entre los aspectos del programa y los estándares que rigen esos aspectos, usando información discrepante para identificar las debilidades del mismo. Persigue el propósito de comparar el desempeño actual con los estándares o criterios establecidos.



A cada una de sus cinco etapas de evaluación, compara el desempeño de acuerdo a los siguientes estándares:

- a) Definición y diseño del programa (insumo, proceso, resultado).
- b) Instalación del programa.
- c) Productos medios del programa.
- d) Productos terminales del programa.
- e) Comparación de costos del programa.

A los incisos anteriores, les corresponden los siguientes estándares de desempeño:

- a) Criterio de diseño de programas (comprensión, consistencia interna y externa).
- b) Diseño de insumos y componentes del proceso.
- c) Procesos diseñados y componentes de resultado.
- d) Componentes de resultado diseñados.
- e) Comparación del costo del programa con otros costos de otros programas que rindieron el mismo producto.

Esta última etapa de comparar costos del programa completamente desarrollado, con los costos de otros programas que rinden resultados similares, lo toma en cuenta como análisis costo - beneficio.

6. En 1987, Stufflebeam definió la evaluación como el proceso de delinear, obtener y proporcionar información útil para juzgar las decisiones alternas. Para este autor, el propósito más importante de la evaluación es el perfeccionamiento educativo, el cual lo concibe desde un punto de vista sistémico con su modelo CIPP de sus siglas en inglés; Context, Input, Process, Product.



La definición que hace de sus términos consiste en:

- a) **Contexto** (Context); que es una valoración de todo el contexto que permita establecer metas sólidas.
- b) **Entrada** (Input); que es la especificación de los medios necesarios para alcanzar las metas y la determinación de las barreras que limiten el logro de resultados.
- c) **Proceso** (Process); que consiste en información sobre el desarrollo del programa durante su realización para tomar decisiones sobre la marcha.
- d) **Producto** (Product); que consiste en la valoración, interpretación y juicio de los logros del programa, realizándose durante y al final del mismo.

En la estructura Context, Input, Process, Product (CIPP), los cuatro tipos de evaluación: -Contexto, Entrada o Insumo, Proceso, y Producto- se relacionan directamente con los cuatro tipos de decisiones alternas: -Planeación, Estructuración, Ejecución y Ciclaje.

7. En 1969 Alkin propuso que la evaluación es el proceso de determinar las áreas de interés; seleccionar la información apropiada; y coleccionar y analizar información, que permita reportar datos útiles para la toma de decisiones desde una perspectiva sistémica. Sus cinco enfoques de evaluación consisten en:

- a) **Evaluación de los sistemas**; que es la información necesaria para la toma de decisiones sobre el estado de un sistema.
- b) **Planeación de programas**; que es la información que permite elegir programas efectivos en necesidades específicas.
- c) **Desarrollo y ejecución de programas**; que permite informar si el programa se realizó de acuerdo a lo propuesto.



- d) **Mejora de programas;** que proporciona información durante el transcurso de un programa a cerca de la manera en que éste está funcionando, verificando si los objetivos establecidos están siendo logrados.
- e) **Certificación de programas;** que permite formar un juicio sobre el valor de un programa y su posible generalización a otras situaciones similares.

Finalmente para Alkin, en la evaluación se desataca dos aspectos muy importantes: El proceso, el cual se refiere a como se conduce la evaluación; y el producto que se refiere a un cuerpo organizado de información que surge como resultado del proceso de la misma.

8. El modelo de evaluación multicriterio para medir el impacto social de un proyecto de inversión, incluye los siguientes pasos:

- a) Involucramiento directo o indirecto de la comunidad para que ésta sea facilitadora del programa de evaluación.
- b) Elaboración de un modelo cohesivo de metas generales y objetivos específicos.
- c) Traducción de los objetivos específicos a formas aplicables para facilitar el aprendizaje.
- d) Selección o construcción de instrumentos necesarios para contribuir a la eficacia del programa.
- e) Realización de observaciones periódicas de las conductas objetivo.
- f) Recopilación y análisis de datos.
- g) Interpretación de los datos de acuerdo con las metas generales y los objetivos específicos.
- h) Elaboración e recomendaciones para futuras instrumentaciones del programa.

Finalmente, la lista de mediciones multicriterio incluye una serie de diferentes clases de criterios e instrumentos que pueden utilizarse para la evaluación.



9. En 1975, Stake estableció que la evaluación consiste en comparar los resultados deseados con los obtenidos. Propone una matriz de doble entrada en donde organiza los principales tipos de información que debe ser recopilada para realizar cualquier evaluación de programas educativos. Simultáneamente al modelo de Scriven 1999, para Stake 1975, la evaluación debe incluir procesos de juicio activo. Describe la evaluación "Preordenada" como un estudio coherente y sistemático para conocer si los objetivos "Preespecificados" fueron cumplidos.

Sus dimensiones por un lado son:

- a) **Metas;** que es la descripción de lo que se espera del programa.
- b) **Percepciones;** que es la descripción de lo que está sucediendo y puede ser captado por instrumentos de registro.
- c) **Normas;** lo socialmente aprobado y establecido como criterio de evaluación.
- d) **Juicios,** que son las decisiones para realizar acciones concretas producto de la evaluación.

Por otro lado, toma en cuenta:

- a) **Antecedentes;** que son condiciones existentes anteriores a la instrucción, que se puede relacionar con los resultados.
- b) **Transacciones;** que son las relaciones y encuentros de todos los que se involucren en el proceso de instrucción.
- c) **Resultados;** que son las evidencias del impacto de la instrucción.

La matriz se construye en dos secciones, una sección descriptiva (donde se anotan metas y observaciones), y una sección de juicio (donde se anotan normas y juicios), las que se interceptan con elementos de evaluación tales como antecedentes, transacciones y resultados. De esta manera, dan un total



de doce casillas, donde, de acuerdo con un interés específico, puede recopilarse la información necesaria para realizar la evaluación.

10. La evaluación para Cooley y Lohones debe estar dirigida hacia la forma en que el programa educativo está instrumentado. Su modelo predice que una ejecución criterio de una tarea de aprendizaje, está en función de las características del capacitando y de los eventos que ocurran entre la ejecución inicial y la evaluación de la ejecución criterio. Los elementos que toma en cuenta, son:

- a) **Oportunidad;** que es lo que al capacitando le facilita aprender lo que será medido en la ejecución criterio.
- b) **Motivadores;** los elementos que favorecen el aprendizaje.
- c) **Estructura;** lo que constituye el nivel de organización y especificidad de los objetivos, y la manera en que el curriculum responde a las características del capacitando.
- d) **Eventos instruccionales;** que son el contenido, la frecuencia, la calidad y la duración de las interacciones instruccionales.

11. En 1981, Eisner presento un modelo de evaluación tricotómico es, donde sus dimensiones principales son:

- a) Contenido y forma de presentación; donde se analizan y clasifican las experiencias de aprendizaje.
- b) Calidad y forma de enseñanza; donde se analizan las diferentes técnicas de enseñanza - aprendizaje de acuerdo a los objetivos instruccionales.
- c) Resultados obtenidos; logrados a través de procedimientos de evaluación eficaces que demuestren el logro de objetivos.



12. En 1990, Kaufma presento un modelo desde una perspectiva sistémica, cuyas categorías fundamentales son:

- a) **Entradas;** que lo constituyen los recursos o materia prima de una empresa, como son los humanos, materiales, financieros, tiempo, información documental e informática, planes y programas, objetivos y metas, leyes, normas y procedimientos, etc.
- b) **Procesos;** que son los métodos y medios en que estos recursos son empleados para alcanzar sus objetivos como son las políticas y estrategias, administración y misión de la empresa, metodologías, etc.
- c) **Productos;** que son los resultados internos alcanzados.
- d) **Salidas;** que están formadas por la suma de resultados internos (productos reunidos) por ser entregados a un usuario externo a la empresa.
- e) **Resultados;** que son los efectos que tienen las salidas en y para la sociedad.

Para Kaufman, todos los elementos tienen igual importancia, debiendo combinarse para alcanzar el éxito, el cual se comprobará por medio de la evaluación, comparando los resultados con los objetivos propuestos.

13. En 2001, Ruiz estableció que si la evaluación está dirigida a tomar decisiones con respecto a un programa instruccional, se puede presentar desde un punto de vista sistémico simple, de entrada, operación o proceso, y salida, de la siguiente manera:

- a) Entrada; recursos e infraestructura del programa.
- b) Operación o proceso; que es la manera en que se instrumenta el programa.
- c) Salida; que son los productos del programa instruccional.





Dentro de la evaluación uno de los aspectos primordiales es la objetividad de los resultados, para realizar esta función es necesario desarrollar un procedimiento para evaluar.

Un procedimiento general para aplicar una metodología de evaluación es la siguiente:

- Identificar con toda precisión el objetivo terminal y los objetivos específicos.
- Identificar qué es lo que queremos medir y su nivel de profundidad.
- Diseñar los instrumentos de evaluación.
- Validar los instrumentos.
- Aplicarlos a los participantes.
- Retroalimentar al participante respecto a sus resultados de aprendizaje.

Una vez definido el tipo de evaluación que se realizará, el siguiente paso es elegir la prueba adecuada para hacer la medición de cambios y posteriormente la evaluación de la capacitación.

Los instrumentos que se utilicen para medir y evaluar el aprendizaje y seguimiento de la capacitación, deben ser validados antes de su aplicación. La validación de los instrumentos debe cumplir con los siguientes requisitos:

### **Estandarización**

La calificación obtenida en las pruebas debe tener significado en función de una población estándar y de dominio específico del objetivo.



### **Validez**

La técnica de evaluación debe medir lo que se quiere medir.

### **Confiabilidad**

La calificación obtenida no debe depender del tiempo ni del juicio de la persona o personas que califican. Cuando los instrumentos de evaluación están validados, el proceso de evaluación es altamente confiable.

La evaluación de cambios se demuestra cuando los resultados son diferentes al estado en que se encontraron las variables en el diagnóstico, se deba o no a la capacitación.

La evaluación vista desde un enfoque diferente a la evaluación de un curso o a la comprobación del aprendizaje en uno varios participantes y vista bajo un concepto global e integral se le denomina macroevaluación. (Grupo Excell, 1998).

### **La macroevaluación**

Es un análisis integral que se da en todos los momentos del proceso de entrenamiento (enfoque sistémico, administrativo, legal) y no sólo en las actividades de instrucción. Es decir, se toma en cuenta:

- ✓ La información disponible sobre los recursos humanos, materiales, y tecnología que integran un sistema de capacitación.
- ✓ Es posible validar los esquemas, estructura, procedimientos, herramientas de trabajo, métodos y recursos utilizados para llevar a cabo la capacitación.
- ✓ Detectar el perfil de desarrollo y las áreas de oportunidad donde deberán concentrarse los esfuerzos y los recursos en el corto plazo.



### **Cómo se realiza:**

- ✓ Es necesario crear una gran estructura de la función, donde todas las actividades que se realicen tengan un orden y secuencia.
- ✓ Evaluar cómo se lleva a cabo cada una de ellas para obtener un perfil de desarrollo del sistema.

Los factores más importantes que deben ser tomados en cuenta en cada uno de los enfoques de la capacitación, son los siguientes:

### **Enfoque instruccional**

**Selección de instructores:** Políticas de selección, programa de formación de instructores, áreas de instrucción, credibilidad del grupo de instructores.

**Diseño de cursos:** Objetivos terminales y específicos, guías de instrucción o plan de sesión, materiales de los participantes, elaboración y uso del manual de entrenamiento.

**Conducción del aprendizaje:** Técnicas de enseñanza-aprendizaje, definición del tiempo didáctico, aprovechamiento de los participantes, evaluación del aprendizaje.

**Incentivación a instructores:** Actualización de los instructores internos, incentivos a instructores, retroinformación positiva a instructores, sentido de pertenencia al grupo.



## **Enfoque administrativo**

**Planeación:** Determinación de necesidades de capacitación, diseño de objetivos generales y particulares, elaboración de planes y programas, elaboración de presupuestos.

**Organización:** Estructura del departamento de capacitación, políticas y procedimientos de la función, personal en el departamento de capacitación, recursos materiales disponibles.

**Ejecución:** Contratación de servicios externos, desarrollo de programas, coordinación de eventos, control administrativo y presupuestal.

**Evaluación:** Microevaluación, macroevaluación, seguimiento, estudio de costo beneficio de la capacitación.

## **Enfoque legal**

**Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento CMCA,** representantes patronales, representantes sindicales, juntas y reuniones, promoción de la capacitación.

**Registro de planes y programas;** Cobertura, oportunidad en su presentación, modificaciones al plan original, veracidad con respecto a las acciones reales.

**Constancias de Habilidades Laborales (CHL),** Cobertura de las constancias, su entrega corresponde a un programa integral por puesto bien diseñado, entrega a los trabajadores, validez interna.



**Listas de Constancias de Habilidades Laborales LCHL;** Elaboración de las listas, veracidad de las listas, actualización de las listas, entrega a la STPS de las listas.

### **Enfoque sistémico**

**Insumos:** Descripciones de puestos, indicadores numéricos, programas de trabajo por áreas, planes estratégicos de la empresa.

**Proceso:** Administrativo, Legal. Instruccional, Desarrollo Organizacional.

**Productos:** Individuales, organizacionales, sociales de imagen.

**Retroinformación:** De los participantes, de la organización y de resultados de estudio costo-beneficio.

Una vez determinadas las principales características del método y los factores que se deberán analizar, el siguiente paso acordar el desarrollo del sistema de capacitación y en las fases de aplicación al método.

Para la aplicación de la evaluación es necesario conocer la impresión que tienen los usuarios del proceso de capacitación. En este sentido, existen varias opciones para determinar la composición de los posibles comités. Lo ideal es formar tres o cuatro comités representativos de los diferentes niveles de la organización, por ejemplo:

- ✓ Comité evaluador del nivel directivo.
- ✓ Comité evaluador del nivel de mandos medios.
- ✓ Comité evaluador del personal administrativo.



El siguiente paso es la definición de conceptos y la elaboración del cuestionario.

### **Aplicación de las herramientas**

En la aplicación de las herramientas de evaluación la mecánica a seguir es la siguiente:

- Informar a los integrantes de la fecha y hora de la reunión.
- Inducción al proceso de capacitación.
- Explicar en detalle la mecánica de trabajo.
- Recabar los resultados, en los formatos especialmente diseñados para este fin.
- Elaborar los cálculos y obtener una primera impresión cuantitativa de los resultados.
- Terminar la sesión dando un panorama general de los resultados preliminares y agradeciendo la participación de los asistentes.

### **Levantamiento y organización de la información**

El siguiente paso es organizar la información para poderla analizar y obtener conclusiones cualitativas.

- Debemos clasificar la información por cada uno de los enfoques, administrativo, legal, instruccional y sistémico.
- De cada uno de los factores ponderados, hacer los cálculos correspondientes.

Este es un trabajo que en general deberá hacer el jefe de capacitación, la idea es establecer cuál de los cuatro enfoques es más importante para la empresa en ese momento y generalmente consideran que los enfoques más importantes son el administrativo y el instruccional.



El estudio y aplicación de una macroevaluación tiene un alcance a lo largo de toda la organización. Los usuarios de la capacitación deben ser tomados en cuenta y sus puntos de vista deben ser insumos básicos para elaborar la macroevaluación. Se debe buscar la participación de los elementos más destacados de la organización, pero formando grupos homogéneos de tal manera que la información obtenida tenga una base común para ser analizada e interpretada.

Existen limitaciones que se pueden clasificar fuera del sistema de capacitación y de la empresa y dentro del sistema de capacitación.

#### **Fuera del sistema de capacitación**

- Carencia de información, indicadores y en general de insumos para hacer el entrenamiento.
- Resistencia, rechazo, falta de apoyo y conciencia de que el entrenamiento es responsabilidad de un área o de una persona y no que es parte de las funciones mismas de los jefes y supervisores.
- Carencia de una estructura organizacional y sistemas estables de trabajo.
- Falta de planes y programas permanentes y equilibrio organizacional.
- Falta de recursos tecnológicos, físicos y humanos.
- Falta de concientización de la gerencia y por pensar que el cambio de conducta se da de un día para otro.



### Dentro del sistema de capacitación

- Falta de una correcta DNC.
- Objetivos desvinculados de las causas o razones que justifican la acción capacitadora.
- Falta de objetivos instruccionales.

La evaluación como se ha visto, es fundamental dentro del proceso de capacitación, por lo tanto, debe concebirse como una actividad prioritaria que debe realizarse de manera formal por un Comité o área responsable de esta función. Entre los aspectos que deben considerarse al formar el Comité de evaluación están los siguientes:

Debe definirse claramente la **razón de existir** del Comité, así como el nivel de impacto que su actividad tendrá dentro de la institución. Como ente funcional, el Comité debe poseer una **estructura** definida en la que se especifiquen de manera clara y formal las actividades que se realizarán; las líneas de autoridad y comunicación y las relaciones existentes entre los elementos de la estructura.

El Comité debe declarar de manera formal sobre qué fundamentos se realizarán las acciones dentro del mismo. Número de miembros, reuniones, políticas, mecanismos de regulación, etc.; son ejemplo de aspectos que deben cimentar la operación del Comité.

El Comité también debe proponer formalmente la manera en la que deberán llevarse a cabo las acciones. Los procedimientos de trabajo deben documentarse de manera gráfica y explícita detallando, lo más posible, cada una de las fases del proceso de operación.





El **análisis de resultados** es la parte final del método y consiste en la presentación de los resultados cuantitativos y cualitativos a los niveles directivos.

Después de analizar los resultados, discutirlos y llegar a un acuerdo, el siguiente paso será determinar qué es lo que procede hacer al respecto.

El plan de acción, deberá contener al menos los siguientes aspectos:

- ✓ Objetivos a corto y mediano plazo.
- ✓ Actividades a realizar.
- ✓ Responsabilidades y estándares de desempeño.
- ✓ Recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo el plan.
- ✓ Puntos de control y de seguimiento.
- ✓ Definición de compromisos.
- ✓ Plan de contingencia o alternativas de acción.

Esto se constituye en el mensaje final del método y generalmente es una iniciativa del gerente general o alguna persona que con ese nivel, señale la importancia de comprometerse tanto en la toma de decisiones como en su puesta en práctica. La minuta de la reunión, los compromisos y el plan de acción serán los corolarios de este diagnóstico o macroevaluación y el inicio del plan estratégico de capacitación.

Al tener el informe de la evaluación de la capacitación, es necesario definir lo que se hará en esta materia para el futuro. **Las decisiones** serán consecuencia del grado de aprovechamiento de la capacitación en la institución. Quizá la decisión cambie algún método o política de la capacitación, o probablemente modifique radicalmente el objetivo y proceso del área.



La importancia de la toma de decisiones en este rubro, y después de la evaluación, consiste en el fundamento que tiene, ya que siempre se debe ver y obtener de la capacitación el resultado de la inversión que se hizo.

### **Análisis costo-beneficio de la capacitación**

Una forma objetiva y sistemática de realizar la evaluación, es mediante el análisis costo - beneficio que consiste en estimar los costos invertidos en la planeación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación; comparándolos con el valor de los beneficios que se aportan a la empresa.

En 1998, Kearsley en Patiño, comenta que "El análisis costo - beneficio es una técnica o método para evaluar la relación entre rendimiento o resultados, con los costos requeridos para producirlos."

La importancia de este análisis consiste en determinar la ganancia real obtenida, comparándola con el monto total del capital-invertido. Para ello, es indispensable un procedimiento de DNAC con resultados medibles y cuantificables que se quieran lograr.

En 1998, Kearsley en Patiño, también dice que "En términos simples, la administración de programas de capacitación y educativos, pueden ser reducidos a un acto de balancear costos y resultados. Los costos son aquellos que se incurren al planear, desarrollar, conducir y evaluar programas instruccionales. Los resultados son aquellos rendimientos que se espera producir, como una consecuencia directa o indirecta de la instrucción. Estos rendimientos típicamente incluyen mejoras en la ejecución del trabajo o una mejora en la actitud, satisfacción o moral."



## **2. LA EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD**

### **2.1 HISTORIA DE LA CALIDAD**

No sólo hay cambios en las tecnologías, también los hay en diferentes aspectos de nuestras vidas. Los conceptos también varían, enriqueciéndose, ampliándose o modificándose. Los que se manejan en la Calidad también siguen este proceso. Antes, por ejemplo, se consideraba que el propósito básico de la capacitación en la Calidad, en los Círculos de la Calidad, sólo debiera estar dirigido a mejorar la productividad, y tal vez la innovación de la organización. Ahora se considera que el camino más efectivo y adecuado de mejorar a la organización, es mejorando la preparación de sus colaboradores. Esto es, que hay que privilegiar a la persona como individuo (cada trabajador) que a la persona colectiva (la organización). Es obvio, que la capacitación del personal redundará directamente a beneficio de la organización. (Padilla y Juárez, 2006) Cap. III Pág. 33

La calidad es tan antigua como el hombre mismo; más es en el siglo XXI cuando tiene un desarrollo más acelerado y que ha venido fructificando en muchas organizaciones. Japón ha sido uno de los países que ha demostrado los resultados ventajosos de la calidad. En la actualidad diversas empresas, en varias naciones, han tomado como estrategia a la calidad.

En 1990, Juran comenta que desde que el hombre tiene necesidades se generó la oportunidad para el surgimiento de la calidad. Cuando los consumidores intercambiaban productos, en los tiempos del comercio antiguo, ya existía la inspección del producto justo antes de cambiarlo por otros. Esta costumbre aún perdura en los mercados de algunos pueblos. El primer momento de la calidad, la inspección final del producto (además de ser el primer antecedente), se hizo presente desde los inicios del mercadeo.



Posteriormente, aparecieron las artesanías y se comerció con ellas. En esta época se propagó la reputación y habilidad de los artesanos que eran autores de los artículos, dicha reputación trascendió a poblaciones periféricas diferentes de las que ellos visitaban o en las que comerciaban. De algún modo, el trabajo de estos artesanos, estuvo garantizado de antemano; lo cual implicó la preferencia de los consumidores por dichos productos.

De acuerdo con Juran, mientras que en los talleres antiguos una persona fabricaba un producto de principio a fin, la calidad era controlada individualmente; además de que el dueño-patrón del taller se preocupaba porque la elaboración cumpliera con los requisitos y no hubiera problemas para la comercialización del producto.

En 1990, Juran, Gutiérrez y Carbajal comentan que los cambios se dieron velozmente y la complejidad se desarrolló. Las herramientas estadísticas para controlar la calidad se comenzaron a usar en la década de los treinta, primeramente con el Cuadro de Control que el Dr. A. Shewhart en 1936, dio a conocer. Claro está que la estadística básica se estuvo utilizando para la inspección final del producto a través del muestreo; pero incipientemente, en esta década, se comenzó a dirigir el control de calidad hacia el proceso.

En 1994, Shikawa comenta que de este modo, la función de calidad empezó a tomar importancia, por lo cual se constituyeron los departamentos de calidad. No obstante, este fue el primer obstáculo para desarrollar la calidad en la organización, ya que se vinculó la responsabilidad de la calidad a esta área.

En 1990, Juran comenta que en el periodo de la Segunda Guerra Mundial y en la década de los cuarenta la orientación de la calidad tuvo su enfoque hacia el proceso y hacia el producto de modo más evidente. También en este decenio surgió la Ingeniería de Fiabilidad, cuya base estuvo en la utilización de modelos y fórmulas para cuantificar que el producto cumpliera con su cometido desde el momento en que fue diseñado.



Una prueba concreta de la utilización del Control de Calidad en esta época fue en los Estados Unidos, con la producción de artículos militares a un bajo costo y en gran cantidad, durante la Segunda Guerra Mundial. El control estadístico de la calidad se consolidó en el primer lustro de los años cuarenta (Ishikawa, 1994).

Después de la Segunda Guerra Mundial el control de calidad se dirigió al proceso; para esto fue necesario comenzar a involucrar a las áreas de la organización con el fin de que su labor la realizaran adecuadamente. Esto se llevó a cabo de manera paralela en E.E.U.U. y Japón, bajo asesoría de ingenieros y técnicos norteamericanos en este último país. (Ishikawa y Gutiérrez, 1994).

En algunos países se cimentó el control de calidad y consolidó en la década de los cincuenta.

En dicha década surgieron los métodos de control de la calidad, con mayor frecuencia en las diversas industrias, las cuales comenzaron con el uso del control estadístico y se perfeccionaron con la intervención de los mandos medios, así como de los directivos. Lo anterior no sucedió en todas las empresas ni en todos los países. Entre tanto, los norteamericanos sólo se conformaron con el control estadístico aplicado al proceso para seguir fabricando sus artículos, a pesar de los esfuerzos emprendidos en empresas como General Electric, donde A. V. Feigenbaum comenzó a sentar las bases del Control Total de la Calidad. (Juran, Kotler y Gutiérrez, 1990).

Para la década de los sesenta, la evolución de la calidad dio como producto la conjunción de los conocimientos que poseían los distintos integrantes de la organización, mediante métodos de participación sustentados en modelos de administración flexibles. (Carvajal, 1997).



Durante los años setenta los productos que garantizaban su funcionamiento durante el uso, acompañados de un servicio efectivo post-venta, fueron los líderes en el mercado. Dichos productos fueron el resultado del control de calidad, aplicado desde la producción del bien en los métodos técnicos, así como en la participación organizada de la gente para resolver problemas en las diferentes áreas de la empresa.

Después, los norteamericanos comenzaron a importar las herramientas japonesas de calidad: Ingeniería y círculos de calidad, por ejemplo. No obstante, los estadounidenses no comprendieron que estas herramientas aplicadas aisladamente no tendrían efecto. Muchos años después se percataron de que el esfuerzo para lograr la calidad estribaría en la constancia y en la participación activa de todos los integrantes de la organización, empezando por su Director.

La Calidad ha evolucionado a través de seis etapas: la de la Inspección (Siglo XIX), que se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto; la era del control estadístico del proceso, (década de los 30's) enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y la reducción de los niveles de inspección; la del aseguramiento de la calidad (década de los 50's) que es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, plantación y ejecución de políticas de calidad, y la era de la administración estratégica de la calidad total (década de los 90s) donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad, como una oportunidad de competitividad, reingeniería de procesos (década de los 90s) donde el avance tecnológico y de sistemas administrativos propone un mejoramiento radical, empezar de nuevo, cambiar toda la organización, rearquitectura de la empresa y rompimiento de las estructuras del mercado (a finales del siglo XX y principios del XXI), donde se propone que el conocimiento es la base de los negocios actuales. (Carvajal, 1997).



## Concepción de la calidad total

La concepción de la Calidad Total tiene cinco versiones semejantes, con puntos concordantes y discordantes.

Los elementos concordantes entre Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa, y Juran son los siguientes:

- ✓ Todo cambio organizacional hacia la Calidad Total comienza con el compromiso de la Dirección y la Gerencia.
- ✓ Todas las áreas de la empresa hacen calidad, no solamente el área que se denomina "Calidad".
- ✓ La calidad comienza y prosigue con educación y entrenamiento orientados hacia la misma.
- ✓ La estadística es una herramienta fundamental para la calidad.
- ✓ La inspección final del producto como única estrategia de calidad, es una etapa primitiva.
- ✓ La Calidad Total reduce los desperdicios.
- ✓ La Calidad Total se caracteriza por buenos productos en el mercado a un precio bajo.
- ✓ El cambio hacia la Calidad Total toma tiempo en años.
- ✓ La Calidad Total es una herramienta de gestión.

No obstante es conveniente ver, de manera resumida, lo que propone cada uno de los autores.



## 2.2 LOS 14 PASOS PARA LA CALIDAD: P.B. CROSBY

La filosofía propuesta por Crosby en 1987, surgió por la experiencia que tuvo en la Martin Company. Esta filosofía se denominó: "Cero defectos"; se aplicó en la fabricación de los misiles Pershing, y dio como resultado la entrega de un misil en diciembre de 1961, sin defecto alguno. Para febrero de 1962, fue entregado otro misil con las mismas características de fabricación, pero por petición expresa de la alta gerencia de la Martin Company. Lo anterior dejó ver que con la participación de los directivos es posible la perfección en los resultados de trabajo. Crosby construyó su filosofía bajo el único estándar admisible en la calidad: "Cero defectos"; y para lograrlo desarrolló estrategias de entrenamiento a trabajadores, eventos especiales, estableció metas y realizó autoevaluaciones. (Gutiérrez, 1989).

En 1987, Crosby comenta que es técnicamente posible lograr una excelente calidad, lo cual es redituable desde el punto de vista económico. Además su experiencia como consultor, le permitió difundir y aplicar su modelo de calidad en diversas compañías. Su modelo parte de que existen cuatro pilares para la calidad:

1. **Participación de la Dirección:** que debe ser constante.
2. **Administración profesional de la calidad,** basada en Consejos de Calidad y Eventos para la Calidad.
3. **Programas originales,** consistentes en hacer prevención de errores.
4. **Reconocimiento;** sustentado en que el reconocimiento personal a la gente es fundamental.

También Crosby aclaró que hay cinco supuestos erróneos sobre la calidad:

- 1º La calidad es algo lujoso y ostentoso.
- 2º La calidad no es medible.
- 3º La calidad es económica.
- 4º Los problemas de calidad los ocasionan los operarios.
- 5º La calidad es responsabilidad del Departamento de Calidad.





Asimismo, propuso un Cuadro de Madurez de la Administración de la Calidad, donde señala la evolución de una organización que emprende el esfuerzo hacia la calidad. Las etapas son las siguientes:

1. **Incertidumbre;** La institución no tiene claro del porque surgen en sus estándares, bajos niveles de calidad.
2. **Despertar;** La institución no tiene claro si existen métodos para evitar tener problemas con la calidad.
3. **Ilustración;** Con el compromiso de la dirección y mejorando la calidad, se identifican y resuelven los problemas.
4. **Sabiduría;** La prevención de defectos es parte rutinaria de la operación en la institución.
5. **Certeza;** La institución tiene claro del por qué no tiene problemas con la calidad.

Finalmente planteó un procedimiento de 14 pasos para implantar la calidad en cualquier empresa:

1. Compromiso de la Dirección y Gerencias.
2. Equipo de Mejoramiento de Calidad.
3. Medición de la Calidad.
4. El costo de la Calidad.
5. Conciencia de la Calidad.
6. Acción Correctiva.
7. Planeación de Cero Defectos.
8. Entrenamiento a los supervisores.
9. Día de Cero Defectos.
10. Fijación de Metas.
11. Eliminación de la Causa de Errores.
12. Reconocimiento.
13. Consejos de Calidad.
14. Hacerlo todo de nuevo.



### 2.3 LOS 14 PUNTOS PARA LA CALIDAD: W. E. DEMING

En 1989, Gutiérrez menciona que el Dr. W. E. Deming se graduó en la Universidad de Wyoming. En la década de los veinte comenzó su carrera enseñando ingeniería y estadística mientras realizaba sus estudios de maestría y doctorado. Para 1927 estuvo trabajando en el Departamento de Agricultura de E.E.U.U., como físico-matemático. En 1928 recibió su grado de doctorado en la Universidad de Yale. Trabajó para el Depto. de Agricultura hasta 1939. Al terminar la Segunda Guerra Mundial fue nombrado Profesor de Estadística de la Escuela de Graduados de Administración de Negocios en la Universidad de New York. En esta época fue cuando empezó su contacto con los japoneses, a quienes visitó primeramente en 1947 y después en 1948. En la década de los cincuenta impartió conferencias en ese país. Recibió la Medalla Orden del Tesoro Sagrado por sus contribuciones a la calidad y economía japonesas mediante el control estadístico de la calidad.

En 1989, Deming declaró que la calidad asegura la productividad en la empresa y la competitividad de ésta en el mercado. También dijo que al mejorar la calidad decrecen los costos, hay menos reprocesos, menor desperdicio y disminuyen los retrasos. Asimismo, la calidad permite un precio menor del producto.

Para Deming es un error exportar directivos ya que la riqueza de una nación depende de su gente, directivos y gobierno. También aclaró que los defectos no salen gratis, alguien los hace y se le paga por hacerlos. Asimismo afirmó que la calidad no se logra por la corrección, la calidad se construye con la convicción de ser competitivos en cualquier nivel.

Recomendó el uso adecuado de las herramientas estadísticas para ejercer control sobre los elementos medibles dentro de la organización. Dijo que lo desconocido puede matar, pero lo conocido es factible de ser controlado.



Para Deming, es fundamental el compromiso y liderazgo de la dirección empresarial para lograr resultados trascendentes. Igualmente señala que el esfuerzo en la calidad no se debe detener una vez comenzado, porque al detenerse se caen los resultados alcanzados y se genera un retroceso que llega a niveles peores que al comienzo, además de infundir desánimo y frustración en la gente, lo cual creará resistencias importantes para futuros intentos de mejora.

Deming propuso 14 puntos para lograr calidad y productividad en cualquier organización:

1. **Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio;** Para generar calidad se debe ser constante, realizar planes a largo plazo, investigar y educar; y mejora constante del producto y servicio. Lo anterior depende de la alta dirección.
2. **Adoptar la nueva filosofía;** Este punto implica una visión global del trabajo desde el pedido hasta la entrega y seguimiento del producto. Esta visión global permite sincronizar todos los elementos que intervienen en el proceso y comenzar a mejorar integralmente.
3. **Dejar de depender de la inspección en masa;** La inspección final es obsoleta; se debe conocer el proceso de producción para mejorarlo con el uso de gráficas de control en cada etapa.
4. **Acabar la práctica de hacer negocios sobre la base del precio;** Calidad conlleva la reducción de costos, ofrecer un producto barato y competitivo. El precio del producto debe ser el justo y la calidad del mismo será la satisfacción del cliente. No se negocia con proveedores que venden barato pero no cumplen las especificaciones de entrada.



5. **Mejora constante y siempre del sistema de producción y servicio;** Aquí la base está dada por la Dirección de acuerdo con la conciencia de mejora continua a partir del cliente, y con el uso de la estadística para controlar la variabilidad del proceso.
6. **Implantar la formación;** Lo cual quiere decir que a mejor preparación a todos los niveles de la empresa, el progreso de la misma está garantizado.
7. **Adaptar e implantar el liderazgo;** Esto se refiere a guiar más que a vigilar; conducir la capacidad de la gente con efectividad.
8. **Desechar el miedo. Se requiere hacer ver su error a la gente de modo cordial y concreto;** marcándole la alternativa de mejora, basado en un liderazgo efectivo.
9. **Derribar las barreras entre las áreas Staff;** Crear un sistema de comunicación efectiva y constituir equipos verdaderos de trabajo, ya que se garantiza la comunicación y apoyo permanentes entre todas las áreas y departamentos de la empresa.
10. **Eliminar los carteles;** exhortaciones y metas para la mano de obra. Todo cartel implica deslindar responsabilidad para los operarios, cuando la Dirección o el sistema de trabajo es inadecuado en realidad.
11. **Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para los directivos;** Bajo este enfoque es difícil lograr la calidad, dado que el sistema de trabajo tiene que ser estable y los objetivos deben estar unidos a planes estratégicos. También se debe ejercer un liderazgo confiable y seguro.



12. **Eliminar las barreras que privan a la gente del derecho a estar orgullosa de su trabajo;** Es necesario decirle a la gente lo que se espera exactamente de ellos, proveerles de lo que necesitan y estar al tanto de su desempeño.
  
13. **Estimular la educación y automejora de todo el mundo;** La competitividad se da por el nivel de preparación de la empresa y de quienes la forman, así como de los proveedores desarrollados y todos los clientes satisfechos.
  
14. **Actuar para lograr la transformación. No hay tiempo;** es necesario un plan de acción que luche contra obstáculos de la empresa misma, al igual que contra tradiciones de retroceso o estancamiento.

Asimismo Deming (1989), expuso las enfermedades mortales que podría padecer cualquier empresa:

- Falta de constancia en el propósito.
- Énfasis en los beneficios a corto plazo.
- Evaluación del comportamiento y calificación por méritos.
- Movilidad de la dirección.
- Dirección basada sólo en las cifras visibles.
- Demasiados costos médicos.
- Costos excesivos de responsabilidad.

Deming, con toda su experiencia, planteó inicialmente la estadística como herramienta para la calidad; pero al paso de los años se dio cuenta del papel vital que juega la Dirección en cualquier proceso para la Calidad Total. Así, en la década de los ochentas, comenzó a mejorar y a aumentar sus puntos, los cuales son la filosofía que plantea, al recibir la oportunidad de comenzar a educar en calidad a sus compatriotas.



Deming, ha asesorado a grandes corporaciones norteamericanas que han logrado avances importantes en cuanto a su desarrollo; el ejemplo más claro es Ford Motor Company.

Debido a la educación en estadística, Deming propuso varias herramientas de análisis y control estadístico. Una de éstas fue el Ciclo de Shewhart: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. También enseñó el uso de gráficas y cálculos estadísticos que fueron aplicados al control de la calidad. (Deming, 1989). El legado de Deming es el uso de la estadística en la circunstancia más exacta y la base de su filosofía para la calidad.

#### **2.4 CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD: A. V. FEIGENBAUM**

A. V. Feigenbaum participó activamente en el control de calidad de la década de los cincuenta, en los E.E.U.U., en La General Electric, y aunque su enfoque fue ingenieril, sembró las bases de lo que ahora se conoce como Calidad Total. El legado de Feigenbaum es trascendente porque sienta el primer esfuerzo por clarificar un procedimiento o secuencia que permita llegar al control de la calidad; además de plantear un marco filosófico incipiente que hizo énfasis en el papel global de la empresa y la educación dentro de la misma. Propuso por primera vez el término "Control Total de Calidad"; bajo el cual no es posible fabricar productos de calidad cuando manufactura trabaja aisladamente. También afirmó que el Control de Calidad abarca desde las especificaciones del diseño del producto, hasta el servicio durante el uso del mismo. Feigenbaum afirmó que la calidad es trabajo de todos y responsabilidad de cada uno de los que intervienen en el proceso de producción. Igualmente señaló la importancia del trabajo que desempeñan los grupos interdepartamentales, al discutir los distintos puntos de vista y asegurar que éstos sean tomados en cuenta en la actividad propia de cada departamento. Asimismo aclaró que la alta gerencia es la responsable de que el sistema funcione (Gutiérrez, 1989).



Feigenbaum, quien tuvo contacto con los japoneses en la década de los sesenta, aunque su experiencia comenzó desde el decenio anterior; afirmó que la calidad es ofrecer lo mejor al consumidor dentro de ciertas condiciones:

- a) Su uso actual.
- b) Precio de venta del producto.

En 1994, Feigenbaum definió al Control Total de Calidad como el conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización, para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto; con el fin de hacer posibles fabricación y servicio a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico. También declaró que el Control Total de la Calidad tiene su parte medular en la producción, durante los procesos de diseño y manufactura.

Aunque Feigenbaum dirigió su enfoque hacia el control del proceso, estableció las bases fundamentales para el desarrollo de la Calidad Total; expuso que para llevar a cabo el control es necesario lo siguiente:

- Establecer los estándares de calidad.
- Estimar la concordancia con los estándares.
- Actuar cuando se sobrepasen los estándares.
- Elaborar proyectos para el mejoramiento de los estándares.
- También habló de los beneficios del Control de Calidad:
  - Mejoras en el diseño.
  - Mejoras en el producto.
  - Reducción de los costos de operación.
  - Reducción de pérdidas.
  - Mejoras en la moral del trabajador.
  - Reducción de tropiezos en la línea de producción.



En 1994, Feigenbaum comentó que los costos de calidad son inevitables, pero ahorran otros; y los denominó costos operativos de calidad:

1. Costos de prevención.
2. Costos de evaluación.
3. Costos de fallas internas.
4. Costos de fallas externas.

Asimismo aseveró que los factores que afectan la calidad de un producto son los tecnológicos (máquinas, materiales y procesos) y humanos (el comportamiento dentro del área de trabajo).

## **2.5 EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD DESDE LA VISIÓN JAPONESA: K. ISHIKAWA**

El Dr. K. Ishikawa puso en práctica lo expuesto por Deming y Juran cuando visitaron Japón en los años cincuenta. Atribuyó el éxito del control de calidad en Japón a las características culturales de ese país; donde la disciplina es la base del esfuerzo hacia la calidad.

Propuso aspectos importantes a considerar en la práctica del control de calidad; en principio se debe involucrar a todos los integrantes de la organización, y por consecuencia a todos los giros existentes; también comentó que se debe comenzar a educar para implantar el control de calidad y durante éste.

En 1994, Ishikawa propuso que el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Igualmente señaló la importancia de controlar a los proveedores, con el objeto de recibir materia prima que reúna la calidad necesaria. Asimismo dijo que se deben atacar las causas de





los problemas y emprender la acción para mejorar. Una de las aportaciones más importantes que hizo Ishikawa fue la exposición del Círculo de Control dado a conocer por Deming, el cual se compone de cuatro etapas:

**1º Planear.**

- Determinar metas u objetivos.
- Definir métodos para alcanzar las metas.

**2º Hacer.**

- Dar educación y capacitación.
- Realizar el trabajo.

**3º Verificar.**

- Verificar los efectos de la realización.

**4º Actuar.**

- emprender las acciones apropiadas.

También planteó que el obstáculo principal para el Control Total de la Calidad está en la empresa misma, en las personas que la conforman; y si no se vence a este enemigo nunca habrá progreso. Retomó la idea del cliente interno cuando enseñó que el siguiente proceso es nuestro cliente.

En otro aspecto, Ishikawa declaró que la Garantía de Calidad significa asegurar la calidad de un producto, y para evitar los errores es conveniente:

1. Eliminar síntomas.
2. Eliminar una causa.
3. Eliminar la causa fundamental.



El análisis de las causas fue fundamental, por esto diseñó el diagrama causa-efecto (o diagrama de Ishikawa), que permite llegar a la causa fundamental de los problemas en la organización. Según Ishikawa (1994), el Control Total de Calidad es un medio de administración que parte del respeto a la humanidad como filosofía y premisa fundamental.

Puso en práctica los Círculos de Calidad para resolver problemas dentro de la organización; y señaló el funcionamiento de los mismos:

1. Escoger una meta.
2. Aclarar las razones.
3. Evaluar la situación actual.
4. Analizar.
5. Establecer medidas correctivas y ponerlas en marcha.
6. Evaluar los resultados.
7. Estandarizar, prevenir errores y prevenir causas.
8. Repasar y reflexionar.
9. Planear para el futuro.

Ishikawa indicó las metodologías para realizar Auditorías de Control de Calidad; las cuales son:

- Auditorías de control de calidad desde dentro.
- Auditorías de control de calidad desde fuera.
- Método estadístico elemental (las siete herramientas).
- Método estadístico avanzado (por computadora).



## 2.6 LA TRILOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: J. M. JURAN

En 1990, Juran señaló que al lograr la calidad es posible ahorrar grandes cantidades de dinero, dado que es más ventajoso invertir en la calidad desde el diseño del producto, esforzándose más en la planificación; con el fin de evitar costos de producción imputables a reprocesos.

Otro aspecto señalado por este experto es que la responsabilidad de la alta gerencia es fundamental al decidir cuánto quiere invertir en este mejoramiento de la calidad. Por esto abordó la sistematización de la calidad desde la perspectiva de la gestión, llevada a cabo por la Alta Dirección (Gutiérrez, 1989).

La propuesta de Juran se caracterizó por ser un modelo integral encaminado a concretar la gestión para la calidad en cualquier tipo de organización. Enfatizó el papel de la comunicación al plantear la necesidad imperiosa de unificar el lenguaje dentro de la empresa, porque los conceptos utilizados en los procesos deben ser entendidos de modo uniforme por todos los integrantes.

También indicó que todo esfuerzo para la calidad debe ser encabezado por la Alta Dirección.

Publicó su Trilogía para la Gestión de la Calidad:

- ✓ Planificación de la Calidad.
- ✓ Control de Calidad.
- ✓ Mejora de la Calidad.

Aclaró que estos tres procesos se aplican a todos los niveles de la empresa. Aseguró que la mejora de la calidad es un esfuerzo que añade, al trabajo de dirección, un 10% de ocupaciones.



Juran propuso que dentro de la organización se juegan tres papeles (o triple rol):

1. Cliente.
2. Procesador y
3. Proveedor.

También hizo una clasificación de clientes basado en el uso del producto:

- ✓ Procesador.
- ✓ Comerciante.
- ✓ Usuario final.
- ✓ Público.

Consideró, de manera fundamental, la clasificación de los clientes que poseen las empresas; basándose en un análisis del método Pareto, el cual da como resultado los pocos vitales y los muchos triviales; dichos de otro modo, algunos clientes (20%) compran el 80% de los productos y muchos clientes (80%) compran el 20% de los productos.

También lo expuesto por Juran dejó establecida la importancia de diseñar un proceso que lograra un producto conforme; esto fue que la traducción de las necesidades del cliente al lenguaje técnico constituye una tarea ingenieril delicada; después, con este lenguaje técnico diseñar un proceso confiables que produzca un bien o servicio que, en su desempeño, satisfaga las necesidades del cliente. Lo anterior requiere de una capacidad de adecuación digna de reconocimiento. Cuando el proceso arroja el producto esperado por el cliente, se ha logrado asegurar la calidad.

Otro aspecto con el que contribuyó Juran fue su Mapa de Carreteras, el cual indica cómo diseñar un proceso que logre un producto satisfactorio para el cliente.



## 2.7 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD EN MÉXICO

En 1992, Peón comenta que el Dr. Elías Traluce comenzó una investigación de calidad que parte de la época prehispánica, concretamente con los Mayas; no obstante no ha realizado una documentación al respecto.

Los primeros vínculos históricos de México y la calidad, se dieron con la proliferación artística y artesanal prehispánica y colonial. Posteriormente en la Independencia, la Reforma y el periodo Revolucionario, se relacionó el trabajo artístico con la calidad.

Más en el siglo XX, en la década de los cuarenta, durante el periodo industrializador de México, la calidad se manifestó con una orientación hacia la inspección del producto final, a través de la metrología en laboratorios. La función de calidad tan puramente correctiva y con su enfoque técnico, donde se buscó cubrir ciertas especificaciones internas a la empresa del producto; y especificaciones legales externas, (Peón, 1992).

Aunque el movimiento de la calidad no se vinculó con la productividad; en paralelo surgió el Centro Industrial de Productividad, en 1954, patrocinado por la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), la Confederación de Trabajadores de México (C.T.M.) y la Embajada de los Estados Unidos, (Peón, 1992).

A principios de los años sesenta se transformó en el Centro Nacional de Productividad, bajo el auspicio de la Universidad Nacional Autónoma de México (U.N.A.M.), el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (I.T.E.S.M.) y la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), además de una presencia reducida del Gobierno. (Peón, 1992).



Durante el mandato del Presidente Luis Echeverría, el Centro pasó a formar parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.) y perdió autonomía; ya no contó con muchos recursos pero producía poco, (Peón, 1992).

Alrededor de 1965 y 1966 se presentó la inspección de la calidad durante el proceso de producción, y los inspectores tenían capacidad de vetar la producción al encontrar alguna anomalía en el proceso de fabricación. Lo anterior se efectuó en la empresa denominada Adiciones para Concreto, (Grados, 1985).

En la década de los setentas Agapito Pozo trae a México las primeras informaciones sobre los Círculos de Calidad a través de conferencias, apoyado en algunas imágenes. También en ese tiempo operaba en México la empresa Control de Calidad, S. A.; dedicada a realizar pruebas de inspección para diversos productos de la industria automotriz, (Grados, 1985).

Aún en esta década, los expertos en calidad seguían siendo los mismos hombres que hacía 30 años: Los laboratoristas. En este periodo se comenzó a dar mayor importancia al control de calidad, principalmente en el giro metalmecánico, en la industria automotriz particularmente. Esto se dio por el asombroso resultado que comenzó a demostrar Japón; y aisladamente se trajeron testimonios de las herramientas y métodos utilizados por los japoneses: estadística, círculos de mejora, esquemas de análisis de problemas y otras cosas más. Sin embargo, la orientación hacia la inspección final del producto siguió prevaleciendo en México, (Peón, 1992).



También, en dicha década, nace la Asociación de Círculos de Calidad. Parecía que los Círculos de Calidad tendrían mucho auge, pero no todas las empresas comprendieron su función y no tuvieron tanto éxito, (Grados, 1985).

De hecho hay empresas mexicanas que se encuentran en todas las etapas de calidad; desde la orientación al producto terminado hasta la Calidad Total, (Grados, 1985).

En los ochenta se difundió el "Milagro japonés" en México. El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (I.T.E.S.M.), trajo a Deming, a Ishikawa y a Taguchi para la impartición de conferencias sobre calidad. Ford Motors Company de México firmó con el I.T.E.S.M. un convenio de Educación en Control Estadístico del Proceso, durante 1986. También por estos años se propagó la educación en herramientas para la calidad, en la mayoría de los campos del I.T.E.S.M. en todo el país. Nacieron distintos despachos de asesores y consultores con enfoques diversos para la calidad. (Peón, 1992).

En el lapso de 1986 y 1987 se constituyó la Fundación Mexicana para la Calidad total, con el fin de vincular a la calidad, a la productividad y a la calidad de vida en el trabajo bajo un enfoque sociotécnico; es decir armonizar el aspecto social (mediante capacitación, desarrollo, selección, trabajo en equipo, y liderazgo), con los aspectos tecnológicos (diseño de experimentos, y el Despliegue de la Función de Calidad (QFD) principalmente. En una primera fase la Fundación buscó calidad de vida en México como una consecuencia real de la aplicación de factores que buscan la calidad, (Peón, 1992).

Para 1989, la Fundación tomó como misión lograr una cultura de Calidad total en México, adecuada a nuestro entorno y promover el desarrollo nacional. La orientación fue hacia elementos culturales como valores y creencias, pero basado en la historia y cultura mexicana, al igual que a las condiciones actuales.



Actualmente se busca acelerar el desarrollo del país y la calidad es el medio. A partir de 1989 se buscó influir en los líderes del país (entre 2,000 y 2,500 personas) de los sectores empresarial, gubernamental, académico, sindical y medios de información. Desde entonces se llevó el trabajo de modo estratégico y conceptual. Ha habido avances importantes en el sector público y privado; incipiente en medios de comunicación y sindical; más avances destacados en universidades tales como el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (I.T.E.S.M.), el Instituto Tecnológico Autónomo de México (I.T.A.M.), La Salle, la Universidad Autónoma de Guadalajara (U.A.G.), el Instituto Politécnico Nacional (I.P.N.) la Universidad Iberoamericana (U.I.A.) y la Universidad Nacional Autónoma de México (U.N.A.M.).

Los primeros enfoques de Calidad Total en México los han brindado empresas como: Celanese, ConduMex, Spicer, Hylasa y Cydsa. El éxito de la Calidad Total en estas empresas se debe al liderazgo o compromiso del Director que ha asumido por la calidad, (Peón, 1992).

La calidad orientada a la inspección del producto terminado se dio en los 50's, en empresas como: Clemente Jacques y D. M. Nacional.

El enfoque integral de la calidad se ha dado en algunas empresas mexicanas, ya mencionadas; sin embargo, las más no han comprendido que este enfoque requiere de cambios fundamentales en la organización; del compromiso y dirección constante de los líderes, así como el uso adecuado de las herramientas estadísticas necesarias.

Hechos irrevocables hablan de esfuerzos superficiales y momentáneos por la calidad que no han fructificado; además de que las empresas han gastado cantidades importantes en el deseo de implantar la calidad. Otro aspecto fundamental ha sido el que los líderes deleguen la responsabilidad del programa





de calidad, el poner en marcha los procesos de trabajo en equipo para la solución de problemas, sin reparar en que la gente no tiene un interés genuino por participar en dicho proceso. O implantar cambios industriales sin la conciencia de modificar el sistema de trabajo que enmarca el desempeño de las personas.

Finalmente, y el obstáculo principal, el malinchismo por querer adquirir los modelos, tales y como fueron usados con éxito en otras culturas, sin considerar que México posee características que favorecen la adaptación de algún modelo de calidad.

Para comenzar el programa hacia la Calidad Total se requiere de la convicción para hacerlo; reconocer las debilidades de la empresa y comenzar con la dirección; tener conciencia de que los resultados se conseguirán después de algunos años de trabajo constante; además de efectuar cambios en todas las áreas de la organización. Y para lograr lo anterior se debe reeducar a la gente. La calidad es el medio para la mejora continua y no una finalidad.

Durante 1992 comenzó a verse el esfuerzo hacia la calidad, pero sólo al principio y está todo por hacerse. Todavía hay demasiadas áreas donde nada se ha hecho.

Las empresas en México que llevan programas específicos de Calidad Total, en periodos promedio de 10 años son: Celanese Mexicana, Condumex, Spicer, ICA. y CYDSA. Otras empresas que han emprendido esfuerzos serios y constantes para la Calidad total son: ALCATEL y VITAO.

No obstante han habido muchas empresas que lo han iniciado y no continuaron por diversos factores; en general se puede afirmar que hubo ausencia de convicción por la calidad, falta de disciplina y constancia, así como la creencia de que lograr la calidad era a corto plazo y de manera sencilla.



Por otro lado, se han aplicado distintas herramientas para la calidad, de forma aislada y fuera de un contexto integral en otras empresas mexicanas. Esto dio como resultado fracasos importantes y pérdidas sensibles de tiempo, dinero y esfuerzo.

En los años cincuenta D.M. Nacional y Clemente Jacques mostraron una clara preocupación por la calidad cuya orientación fue hacia el producto. El enfoque de la calidad hacia el producto duró hasta mediados de los ochenta en México, por lo menos en la mayoría de las empresas. Pero en estas fechas la comprensión de la calidad se dificultó y aparecieron términos paralelos: Excelencia y competitividad, por ejemplo. Aún en el tiempo actual no hay acuerdos con respecto a estos conceptos; más la calidad es adyacente a los mismos.

El enfoque integral de la calidad se ha dado en algunas empresas mexicanas, ya mencionadas; sin embargo, la mayoría no han comprendido que este enfoque requiere de cambios sustanciosos en la organización; del compromiso y dirección constante de los líderes, así como el uso adecuado de las herramientas estadísticas necesarias.

Para concluir, es de considerar, que actualmente la calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de las instituciones, a hacer una reingeniería de la mentalidad de los administradores y romper las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas formas para llegar a los objetivos planeados.

Actualmente cambian los rasgos de transición del paradigma de la Revolución Industrial al paradigma de la Revolución del Conocimiento, cambia la concepción de riqueza (Trabajo, Tierra y Capital) ahora es el conocimiento.



La información, tecnología y capital humano, el trabajo, la gestión administrativa y el concepto mismo de liderazgo forman parte del conocimiento. La información completa, confiable y oportuna se convierte en poder ya que es una herramienta para conocer el mercado, la demanda, las posibilidades de negocio, puede generar ventajas competitivas si se sabe aprovechar.

Se requieren de respuestas rápidas y de producción flexible, el concepto básico de calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa; se hace una reingeniería de la mentalidad de los administradores y se rompen las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas formas para llegar al cliente.

La evolución de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento es esencial en el siglo XXI, el conocimiento marcará las posibilidades de éxito en la nueva economía.



### 3. PROCEDIMIENTO

La institución en cuestión, es una Secretaría del Estado Mexicano encargada de controlar, administrar y regular todos los medios energéticos (combustibles, energía eléctrica, material radioactivo) y de regular todas las concesiones que se aplican a la explotación y uso de los mismos.

Con la intención de llevar a cabo un plan de mejora en la calidad en el servicio de atención al público de dicha institución y para que ésta desempeñe la misión de satisfacer a la ciudadanía, se han implementado varias estrategias de mejora y entre los principales cambios se mencionan los siguientes:

- Análisis de la estructura administrativa, para redefinir funciones y responsabilidades.
- Modificación al Reglamento Interno de Trabajo (RIT).
- Reducción de la plantilla de personal.

Así mismo, la Dirección de Capacitación de la Institución, planteo como parte de la estrategia los siguientes posibles planes de desarrollo:

- Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados.
- Mejorar los niveles de salario de los trabajadores.
- Impartir capacitación orientada a resultados y a mejorar el desempeño.

Aunado a lo anterior, la institución en general, también planteó que los programas de capacitación cubrieran los siguientes objetivos:

1. Mejorar el desempeño personal y organizacional.
2. Cumplir con los criterios mínimos de calidad en el desarrollo del trabajo.
3. Aprovechar los recursos disponibles.



Entre los programas de capacitación que se le plantearon a la Institución, se trabajó con uno denominado como: **Programa de Capacitación para la Calidad en el Servicio**, el cual se estimó como un programa piloto dirigido solamente a una quinta parte de los servidores públicos de la institución.

En conjunto con la institución, se estableció como uno de los principales objetivos del programa de capacitación, el Impulsar una cultura de calidad y el mejoramiento continuo de las actividades en todos los niveles de la dependencia.

A continuación se presentan los objetivos del Programa de Capacitación en Calidad, establecidos finalmente por la institución.

### **Objetivos del programa**

- Conformar una plataforma de trabajo a nivel operativo consistente y altamente profesional, que permita impulsar la modernización administrativa y el desarrollo de la Institución.
- Contribuir a elevar el nivel de productividad y calidad en el trabajo del personal y de las unidades administrativas.
- Mejorar el desempeño personal y organizacional.
- Cumplir con los estándares de calidad en el desarrollo del trabajo y en la prestación de servicios a usuarios internos y externos.

### **Alcances del programa**

- El programa estuvo dirigido al personal operativo, mandos medios y superiores de las siguientes áreas: Recursos Humanos, Recursos y Servicios Generales, Programación y Presupuestos, Informática y Telecomunicaciones.



- El total de participantes fue de 200 servidores públicos y se integraron en 10 grupos de 20 participantes.
- La duración del programa fue de 45 horas, las cuales se impartieron en sesiones de tres horas diarias, de lunes a viernes en horarios matutinos y vespertinos. Con base a lo anterior, el número de horas a contratar fue de 450 horas efectivas de capacitación.
- Para el desarrollo del programa se contempló un total de 12 semanas. La programación y horarios de los cursos fue determinado por la institución.
- Los cursos fueron impartidos en la Ciudad de México, en las aulas de capacitación de la institución.

En este contexto se planteó la necesidad de atender con prioridad la capacitación del personal antes mencionado, para lo cual se requirió el diseño e impartición de un programa específico que contempló básicamente los siguientes tres temas, considerados en la dependencia como prioritarios para el inicio de la capacitación en calidad:

1. **Sensibilización al cambio.** (Ver figuras, 18 y 19)
2. **Integración de equipos de trabajo.** (Ver figuras, 20 y 21)
3. **Calidad en el servicio.** (Ver figuras, 22 y 23)

## **Población**

Con el propósito de dar a conocer las características y situación del personal de la institución, a continuación en las figuras 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 se presentan algunos de los resultados un Censo realizado tres meses antes de la intervención, lo cual explica y sustenta las orientaciones y estrategias de capacitación en la institución.

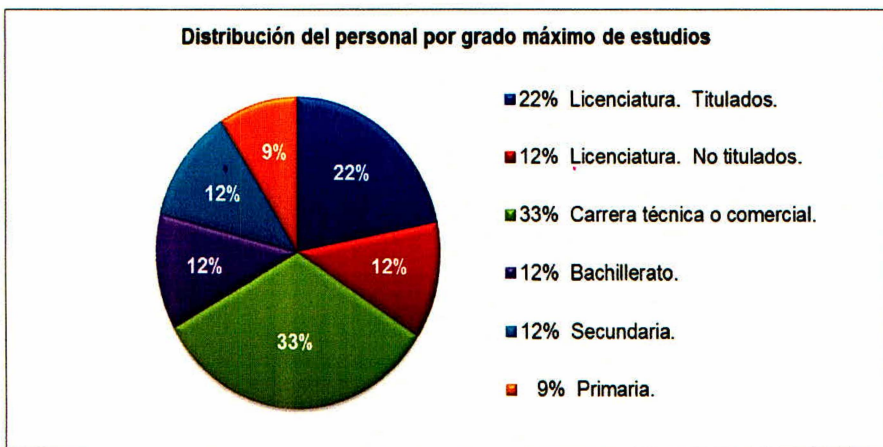
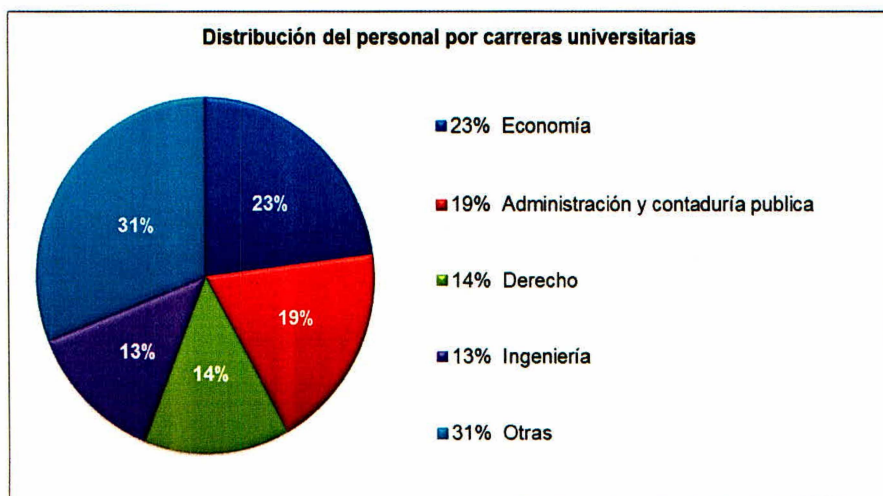


Figura 1. Distribución del personal por grado máximo de estudios.



Postgrado (Principales áreas de oportunidad). Administración y finanzas, Economía, Derecho, Ingeniería Sistemas e informática.

Figura 2. Distribución del personal por carreras universitarias.

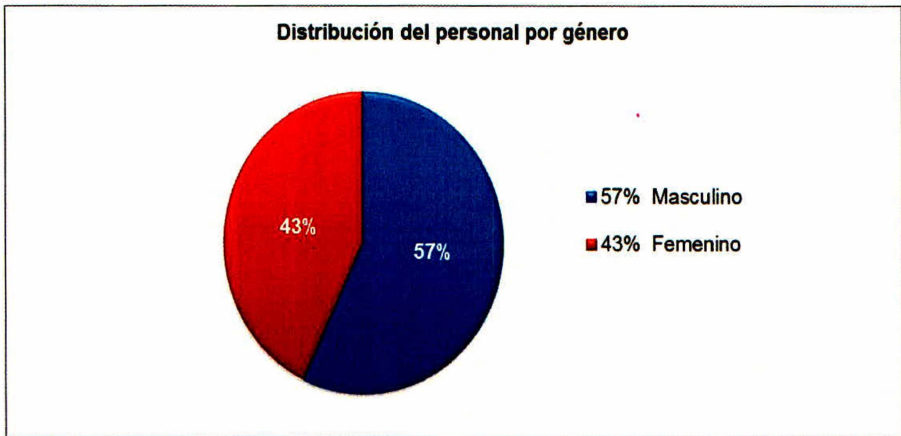


Figura 3. Distribución del personal por género.

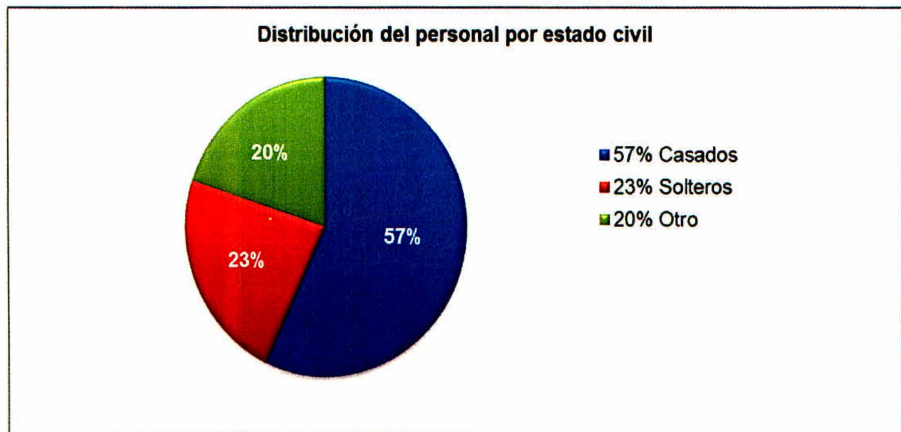


Figura 4. Distribución del personal por estado civil.



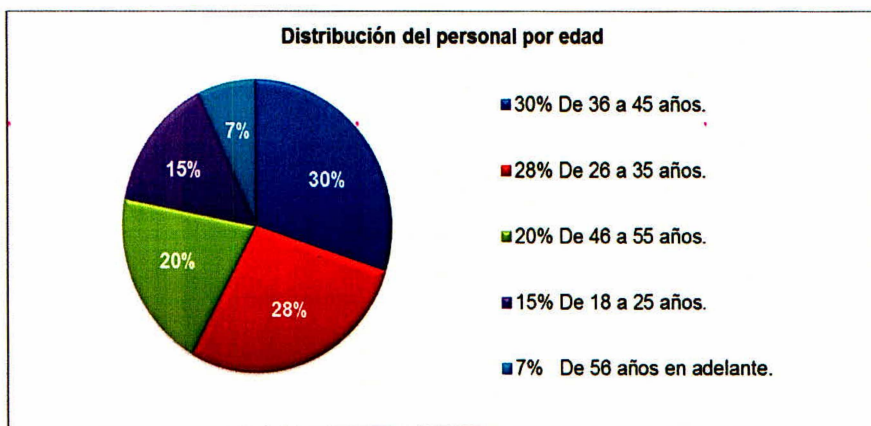


Figura 5. Distribución del personal por edad.

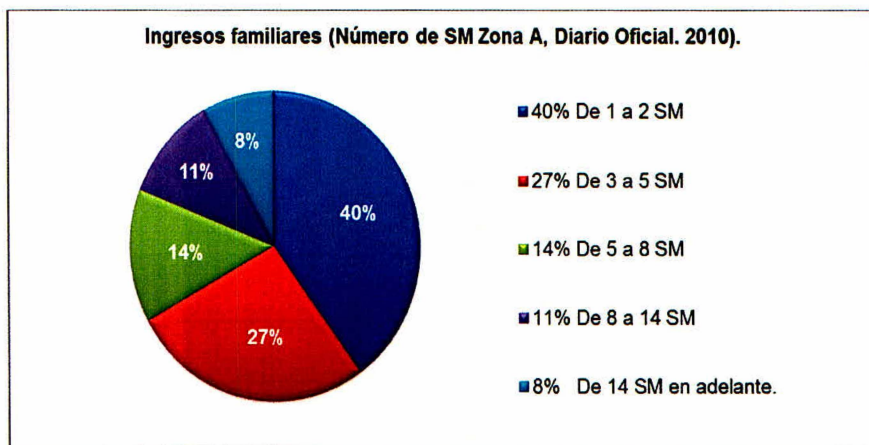


Figura 6. Ingresos familiares (Número de SM zona A, Diario Oficial. 2010).

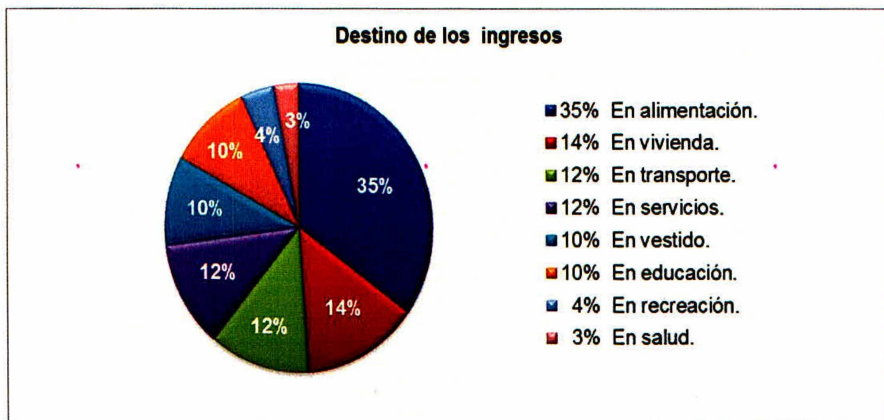


Figura 7. Destino de los ingresos.

## Fases del procedimiento

### Fase 1: El proceso de licitación

A partir de la revisión del Diario Oficial de la Federación, se identificaron las bases de la Licitación Pública Nacional para ofrecer servicios de capacitación para la institución.

Considerando los requerimientos planteados por la institución y los requerimientos de la licitación se define quien sería el proveedor que llevaría a cabo el programa de capacitación esperado.

En todo momento se tomó en cuenta la importancia de apegarse a las fechas propuestas, para participar en el concurso y trabajar de acuerdo a la normatividad establecida en la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, y a los requerimientos establecidos en las bases.



A continuación se presenta las actividades realizadas en cada etapa de la licitación.

#### **a) Junta de aclaraciones**

A esta junta asistieron todos los interesados en participar en el programa de capacitación de la institución, todos aquellos proveedores que no compraron las bases dentro del tiempo estipulado no tuvieron derecho a participar.

El objetivo de la junta fue aclarar todas las dudas y comentarios respecto a las bases. Cada proveedor llevó por escrito sus preguntas las cuales fueron contestadas por los responsables de capacitación. Todo quedó asentado en un acta de junta de aclaraciones.

#### **b) Propuestas técnicas y económicas**

Tal y como lo muestra la figura 8, conforme a la lista checable de licitación, se presentaron los documentos requeridos para sustentar la propuesta técnica:



<b>LISTA CHECABLE GENERAL DE LICITACIÓN</b>			
<b>Fecha:</b> _____			
<b>Revisó:</b> _____			
<b>Supervisó</b> _____			
Requerimientos	Necesidad	Cubierta SI/NO	Cantidad
Identificación oficial del apoderado legal.			
Cédula de identificación fiscal.			
Estados financieros actualizados elaborados el contador.			
Cédula profesional contador.			
Declaración anual del ISR.			
Pago ISR desde a partir del 96.			
Curriculum Vitae del despacho			
Alta en S.H.C.P.			
Contratos con otras instituciones (vigentes).			
Poder notarial.			
Acta constitutiva.			
Comprobación de experiencia en el sector público. (facturas)			
Último pago trimestral del I.V.A..			
Registro S.T.P.S.			
Plantilla de personal administrativo con puestos y nombres.			
Relación infraestructura.			
Modelo de contrato.			
Cartas de recomendación			
<b>Observaciones:</b>			

Figura 8. Lista checable general de licitación.



1. Copia del acta constitutiva de la empresa.
2. Copia del poder notarial que acredita al representante legal de la empresa.
3. Copia de identificación oficial del representante legal de la empresa.
4. Carta de protesta de no encontrarse en los supuestos que establecen los artículos 41 de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas y 47 de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servicios Públicos.
5. Copia del último pago oficial.
6. Curriculum de la empresa.
7. Copia de la cédula de Registro Federal de Contribuyentes (RFC) de la empresa.
8. Oferta Técnica.
  - a) Propuesta de Detección de necesidades, la cual permitió orientar y ajustar el programa de capacitación de acuerdo a los requerimientos actuales de ese tiempo.
  - b) Propuesta del programa de capacitación en calidad: objetivos generales y particulares, contenidos temáticos, metodología de enseñanza aprendizaje (cartas descriptivas), recursos y materiales didácticos a utilizarse durante los cursos, metodología e instrumentos de evaluación del programa y del aprendizaje, así como para el seguimiento posterior a los cursos.
  - c) En base a los contenidos propuestos para cada tema, presentamos los materiales didácticos a utilizarse durante los cursos: manual del participante, bibliografía especializada y todo lo que se fuera utilizando adicionalmente.
  - d) Documentos que acrediten el registro de la empresa y/o los instructores, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como agente capacitador.
  - e) Contratos y/o facturas en la que comprobamos la impartición total o parcial, cuando menos del 60% de los contenidos del programa propuesto, en otras dependencias del sector público o del sector privado.



- f) Contratos y/o facturas en la que comprobamos nuestra experiencia mínima de tres años en el campo de la capacitación en calidad.
- g) Curriculum vitae y certificados de estudios de cada uno de los instructores que participamos en el programa, así como la documentación necesaria para acreditar debidamente nuestra formación profesional y/o técnica, así como la formación y/o experiencia en el campo de la capacitación en calidad.

Sobre la propuesta económica presentamos:

1. Oferta económica (costo total del servicio más el Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) sin tachaduras ni enmendaduras.
2. Cheque cruzado a favor de la Tesorería de la Federación, por el 5% del importe total de la cotización.

### **C) Fallo:**

El presente concurso fue adjudicado a nuestra empresa, después de hacerse una minuciosa evaluación de las propuestas técnicas las cuales cumplían con los estándares que se buscaban, tales como manuales y/o documentos oficiales entre otros.

A partir de la adjudicación del contrato se sustituyó la garantía de sostenimiento de oferta, por una fianza expedida por una institución autorizada a favor de la Tesorería de la Federación por el 10% del monto total de nuestra cotización menos el Impuesto al Valor Agregado ( I.V.A.).

**Nota:** Por acuerdo con la institución, solo se autorizó proporcionar datos estadísticos y demográficos de la población meta a capacitar así como los resultados de la intervención, pero no se permitió que figurara el nombre de la institución en el presente reporte laboral.



## Fase 2: Planeación del programa

Se realizaron 2 juntas de trabajo por semana, con los integrantes del equipo, para definir las actividades a realizar, se establecieron acuerdos por escrito y se llevó un seguimiento de las juntas mediante minutas de trabajo. (Ver figura 9).

MINUTA 1	
<b>ASISTENTES:</b> JCO, LM, LC, ML, JCM	
<b>RESPONSABLE DE TOMAR LA MINUTA:</b> ML	
<b>SE COMENTÓ QUE LA EVALUACIÓN PARA PARTICIPANTES CONSIDERARÁ LOS SIGUIENTES APARTADOS:</b>	
1	Pre y post-test.
2	Trabajo final.
3	Sistema de seguimiento como parte de la evaluación.
4	Considerar para los jefes inmediatos una copia del manual, ejercicios y evaluaciones
<b>DNC</b>	
1	LM y JCM revisarán el cuestionario para D.N.C. con JCO.
<b>PLANTILLA DE INSTRUCTORES</b>	
La responsable es LM, por lo que le corresponden las siguientes actividades.	
1.	Capturar calendario para proponer a la institución.
2.	Poner anuncio en el periódico, acompañado con CM para reclutar coordinador (asistente de capacitación)
3.	Institución, según llegar solicitudes (freelance).
3	Contratar a APM y a AM para coordinadoras
4.	Evaluar a los instructores.
5.	Incluir a los instructores al proyecto.
6.	LM presentará el plan de pagos.
7.	Elaborar un calendario de pagos.
8.	Bitácora de cobranza y calendario de pagos
9.	Programación de cobranza, apoyándose en PM.
10	Supervisión
11.	Ampliar la memoria de la computadora e instalar antivirus. ML es la responsable.
12.	Mandar reparar la impresora laser.
13.	Comprar la impresora laser.
14.	Hoy LC dice si tenemos para comprar la impresora y se le intercambia a Esmeralda.
15.	LC considerará pago de adquisiciones y compras.
16.	JCM elaborará una lista de productos y servicios.
17.	Elaborar un calendario de pagos.
18.	LC elaborará un presupuesto y alimentar el flujo.
<b>DISEÑO</b>	
1.	JCM y LC se responsabiliza de los cronogramas, contenido de los manuales así como la manufactura
2.	Habilitación: JCM, LC, ML, COORDINADORES
3.	Operación y ejecución. LM y JCM.
4.	Administración, cobranza y acuerdos con cliente LM, TR.
5.	Inversión y compras: LC
6.	Cada persona debe elaborar programa de curso.
7.	Hacer juntas cada semana y llevar un reporte de avances.
8.	LM hará la revisión de datos y ortografía del manual.
9.	Pedir a JCM elabore un inventario de material.
10	JCM hará una lista de materiales a ocupar Diapositivas, carpetas, lápices, folders, hojas blancas, por todo el proyecto, considerando que todo eso será 3 juegos.
11	JCM dará seguimiento a la lista de participantes, solicitándola a la institución.
12.	Mandar a imprimir diplomas. LM pedirá nombre de la persona que imprime, ver las cotizaciones y negociar hoy mismo.
13.	Multiplicación de manuales. Coordinadoras.
14	JCM diseñará el lunes la cartilla de portada.
15.	El acuerdo y encarpación será la próxima semana.
16.	JCM irá mañana al centro para cotizar y hacer compras.
17.	LC hablará con EAT para cambiar la impresora mañana
18.	JCM preparará la carpeta del instructor, preparará y multiplicará cronogramas y comprará 200 porte Diapositivas.
19.	JCM hará inventario de metetas disponibles, y si se necesitan se compran el sábado.
20.	LM recibió el viernes el paquete de diplomas del módulo I y el jueves 9 se tomará la decisión si se hacen o no
21	Rol de instructores. LM concertará cita con CM en función de ello se coordinará reunión. JCM, EA, AC son los principales instructores y considerará a un instructor adicional.
22	Las evaluaciones del instructor incluyen:
23.	Examen escrito
24	Presentación formal
25	Elaborar exámenes para instructores, el lunes y citas para evaluación individual. LM
26	Presentación e inducción el sábado 11 de octubre de 1997, así como de el seguimiento y elaboración de reportes
27.	LM entrenará a los coordinadores respecto a lo que es un coordinador y JCM de las actividades de éstos
28	JCM comprará una perforadora de 3 hojas.
29.	LM elaborará carta para jefe solicitándole su apoyo al programa de capacitación, y les entregará una carpeta con el manual, resúmenes del curso así como la guía.
30.	LM preparará el seguimiento y enseñará a los instructores lo que se espera trabajen con los participantes. El material a considerar son: reuniones y guía del curso, formato de compromisos, incluir petition
31.	LM confirmará la temática de los cursos con CP de Energía hoy mismo.
32.	LM revisará la bitácora financiera.
33.	LM llenar la bitácora de facturación y LC comprará contrarrecibos.
34	Entrenar a TR el lunes en este proyecto, inducción al proyecto y que aprenda. Programar cobranza con HV y PM.
35.	TR elabore una bitácora de cobranza y calendario de pagos.
36	Elaborar pronóstico de cobranza y que TR lo incluya en el flujo.
37.	LC supervisará que el lunes TR sea entrenada por PM para que aprenda a hacer el flujo y el control de fichas, depósitos en el banco y registro de contabilidad.
38	LC hoy entregará presupuesto y provisiones y que se maneje un flujo general
39.	LC buscará un cliente individual para compra de equipo y otro para materiales, etc.
40.	Hoy JCM averiguará en varias papeterías del centro el crédito.
41.	El martes JCM entrenará a TR.
<b>MÓDULO II Y MÓDULO III</b>	
1.	ML será la responsable del archivo discos, A.doc, vecinas, ampliar memoria y colocar antivirus Salomón a la nueva computadora.
2.	LM comprará la impresora hoy mismo.
3.	ML la dará de alta la impresora en ambas computadoras.
4.	ML, EA y AM habilitarán los módulos II y III
5.	La bitácora de acuerdos la alistaré LM.
6.	JCO señala que este es la forma de trabajar
7.	La próxima junta es el martes por la tarde
8.	Cada quien entregará reportes en limpio, considerando: actividad, resultados y programa.
9.	Reparar esto en temas.

Figura 9. Minuta de trabajo.









Se establecieron programas de trabajo individuales contemplando la actividad, el resultado y lo proyectado, todos aquellos con fechas precisas. En las juntas realizadas, se reportaron todas las actividades por persona. (Ver figura 11).

<b>REPORTE SEMANAL DE TRABAJO</b>	
SEMANA: ____ DEL ____ AL ____ DE ____ DE ____ HOJA 1 DE ____	
REPORTÓ: _____ REVISÓ _____	

<b>Actividad No. 1</b>	<b>Fecha</b>
A: _____	_____
R: _____	_____
P: _____	_____

<b>Actividad No. 2</b>	<b>Fecha</b>
A: _____	_____
R: _____	_____
P: _____	_____

<b>Actividad No. 3</b>	<b>Fecha</b>
A: _____	_____
R: _____	_____
P: _____	_____

<b>Actividad No. 4</b>	<b>Fecha</b>
A: _____	_____
R: _____	_____
P: _____	_____

<b>Actividad No. 5</b>	<b>Fecha</b>
A: _____	_____
R: _____	_____
P: _____	_____

Figura 11. Reporte semanal de trabajo.



### Fase 3: Diagnósticos de Necesidades de Capacitación (DNC)

Tal y como lo muestra la figura 12, Se diseñó un formato específico, para detectar las necesidades de capacitación, mismas que permitirían ajustar el programa a situaciones reales de trabajo.

**FORMATO PARA D.N.C.**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

El presente instrumento tiene la intención de investigar las necesidades manifiestas a nivel del desempeño de las personas que colaboran en la institución con la finalidad orientar un programa de capacitación acorde a las necesidades identificadas.

**INSTRUCCIONES:** Conteste el cuestionario conforme a la siguiente escala:

1 Malo      2 Regular      3 Bueno      4 Excelente

Recuerde que esta información es muy valiosa y esperamos que conteste de acuerdo a lo que ha observado en su entorno laboral.

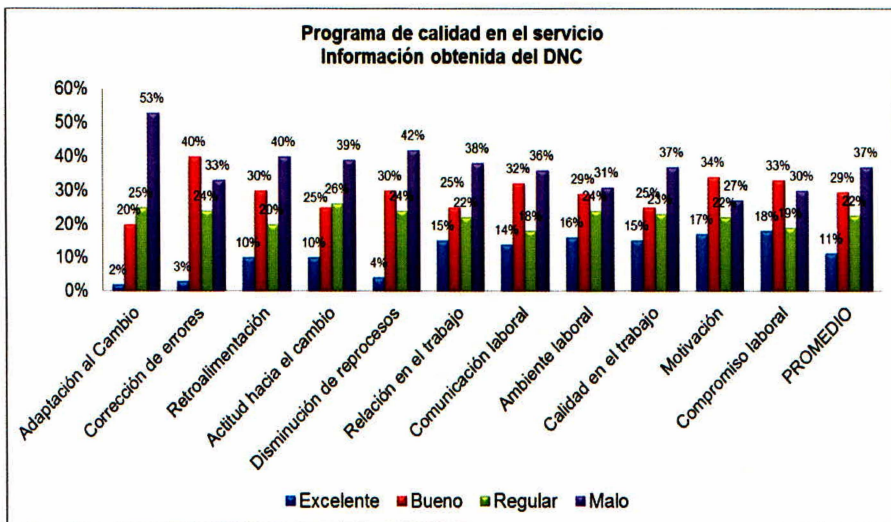
**El personal de la institución:**

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Se adapta con facilidad al cambio				
Corrige sus errores en tiempo y forma				
Asume con responsabilidad la retroalimentación				
Muestra una actitud positiva ante los cambios continuos				
Se compromete en la disminución de reprocesos				
Se relaciona con facilidad con sus compañeros de trabajo				
Mantiene una adecuada comunicación laboral				
Su actitud influye para un ambiente laboral agradable				
Presenta con calidad el trabajo asignado				
Se manifiesta motivado a realizar sus actividades				
Se compromete en sus actividades laborales				

Figura 12. Formato para DNC.



El instrumento permitió investigar las necesidades manifestadas. Se entrevistó a 20 mandos medios de la Institución, se les aplicó el instrumento de DNC y se obtuvo la información necesaria para ajustar los contenidos temáticos y diseño del programa conforme a las necesidades detectadas. (Ver figura 13).



Programa de calidad en el servicio Información obtenida del DNC	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Adaptación al Cambio	2%	20%	25%	53%
Corrección de errores	3%	40%	24%	33%
Retroalimentación	10%	30%	20%	40%
Actitud hacia el cambio	10%	25%	26%	39%
Disminución de reprocesos	4%	30%	24%	42%
Relación en el trabajo	15%	25%	22%	38%
Comunicación laboral	14%	32%	18%	36%
Ambiente laboral	16%	29%	24%	31%
Calidad en el trabajo	15%	25%	23%	37%
Motivación	17%	34%	22%	27%
Compromiso laboral	18%	33%	19%	30%
<b>PROMEDIO</b>	<b>11%</b>	<b>29%</b>	<b>22%</b>	<b>37%</b>

Figura 13. Información obtenida del DNC.



El análisis y resultados de esta fase se presentarán en el tema de evaluación, por ser considerados parte medular para la evaluación de la capacitación. En la tabla 6 se presenta un segmento de la información obtenida para el rediseño del programa de capacitación.

Tabla 6

Información obtenida para el rediseño del programa de capacitación.

Indicador / Necesidad	Carencia
La gente se queja de los cambios y se resiste a ellos.	La gente desconoce las nuevas estrategias de mejora de la institución y los beneficios que pudieron obtener de ello.
La gente manifiesta mediante diferentes formas cierta indiferencia ante la nueva misión y valores de la institución.	El personal no fue sensibilizado para entender la nueva misión de la institución.
La gente no muestra iniciativa en su trabajo.	El personal desconoce la importancia de trabajar mediante acciones proactivas.
La gente no se percibe dentro de un proceso de trabajo.	El personal no reconoce que su trabajo es un proceso continuo, que arroja un producto final.
La gente improvisa su trabajo frecuentemente.	El personal no respeta los procedimientos mínimos de trabajo.

Aunado a las necesidades anteriormente descritas, el programa de capacitación también buscó responder a las siguientes inquietudes:

- Que el personal muestre actitudes positivas ante clientes externos e internos.
- Que el personal elimine temores por los cambios.
- Preparar el ambiente para consolidar los cambios en la institución.



#### **Fase 4: Habilitación del programa**

A partir de las modificaciones realizadas en el área de Diseño, se desencadenó la manufactura en la que se contempló:

- Elaboración de cronogramas
- Elaboración de manuales.
- Elaboración de ejercicios (corillos, casos, dramatizaciones, etc.).
- Elaboración de evaluaciones (pretest, postest y retest).
- Elaboraciones de materiales para los seguimientos.
- Implementación de dinámicas.
- Elaboración de diplomas de acuerdo a las listas oficiales.

Tal y como lo muestra figura 14, se implementaron listas checables para mantener un estricto control del cumplimiento del programa de capacitación.



**LISTA CHECABLE DE COORDINACIÓN**

A continuación se describen las actividades que desarrolla el Coordinador, antes, durante y después del evento, así como la información mínima requerida.

Curso: \_\_\_\_\_ Instructor: \_\_\_\_\_  
 Coordinador: \_\_\_\_\_ Institución: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Fecha y hora: \_\_\_\_\_  
 No. de participantes: \_\_\_\_\_

**ANTES DEL EVENTO**

Manuales del Curso	Necesidad	Cubierta Si/No	Cantidad
Revisión de errores ortográficos y otros			
a) Obtener copias del manual.			
b) Compegnar hojas del manual.			
c) Perforar hojas del manual.			
d) Carátula personalizada.			
e) Engargolar o encarpetar manuales.			

Materiales	Necesidad	Cubierta Si/No	Cantidad
a) Lápices.			
b) Borrador.			
c) Plumones pintarrón.			
d) Plumones de agua.			
e) Hojas blancas.			
f) Hojas de Rotafolio.			
g) Maskin tape o diurex.			
h) Sacapuntas.			
Diapositivas.			
Películas.			
Cronograma			
Curriculum del instructor.			
Lista de participantes.			
Evaluación diagnóstica.			
Evaluación postest.			
Evaluación del evento.			
Formato lista y reporte.			
Diplomas.			

Guía de Corrillos	Cantidad
Casos	Cantidad
Autoevaluaciones	Cantidad
Otros	Cantidad

**DURANTE EL EVENTO**

Aula de Capacitación	<input type="checkbox"/>	Equipo de Capacitación	<input type="checkbox"/>
a) Sillas movibles.	<input type="checkbox"/>	a) Pantalla.	<input type="checkbox"/>
b) Mesas.	<input type="checkbox"/>	g) Cámara de video.	<input type="checkbox"/>
c) Mantales.	<input type="checkbox"/>	h) Computadora.	<input type="checkbox"/>
d) Pizarrón o pintarrón limpios	<input type="checkbox"/>	i) Bocinas.	<input type="checkbox"/>
e) Hojas de Rotafolio.	<input type="checkbox"/>	j) Otros.	<input type="checkbox"/>
Servicio de cafetería	<input type="checkbox"/>		
a) Cafetera.	<input type="checkbox"/>	f) Vasos o	<input type="checkbox"/>
b) Café.	<input type="checkbox"/>	g) Cucharas.	<input type="checkbox"/>
c) Té.	<input type="checkbox"/>	h) Azúcar.	<input type="checkbox"/>
d) Galletas.	<input type="checkbox"/>	i) Otros.	<input type="checkbox"/>
e) Servilletas.	<input type="checkbox"/>		

Figura 14. Lista checable de coordinación.



Todo lo que se realizó en el área de elaboración, pasó por tres revisiones antes de su aprobación. Para ello se seleccionó a dos miembros del equipo con mayor experiencia para revisar, evaluar y aprobar lo realizado en el área.

Una vez concluidas las actividades en el área de diseño se procedió a efectuar las habilitaciones del primer módulo. El responsable de habilitar los materiales del curso, consideró en primer lugar el cronograma, ya que en él se especifican todas las actividades a realizar por parte del instructor contemplando materiales didácticos, películas, manuales, etc.

Para la habilitación se contempló una lista checable de materiales, con la finalidad de no cometer ningún error de olvido tanto por parte del responsable de la habilitación como del instructor. (Ver figuras 15).

- RECOMENDACIONES  
PARA EL COORDINADOR DE CURSO**
- Llegar media hora antes de iniciar el evento.
  - Conocer perfectamente el programa y tenerlo siempre a la mano.
  - Preparar materiales de los ejercicios del día.
  - Tener listos los apoyos a emplear en la sesión.
  - Colocar hojas de Rotafolio. (Si es necesario).
  - Repartir gafetes o identificadores. (En caso necesario).
  - Repartir manuales después de las expectativas.
  - Repartir ejercicios de acuerdo al cronograma.
  - Repartir lápices. (Si el participante lo requiere).
  - Repartir hojas blancas. (Si el participante lo requiere).
  - Verificar o elaborar lista de asistencia.
  - Elaborar informe del curso. (General y personalizado).
  - Elaborar resumen del evento.
  - Elaborar carta invitación para el seguimiento o continuidad si se requiere.
  - Aplicar evaluación del evento.
  - Recordar que el Coordinador no es participante.
  - Recoger todo el material empleado apoyándose en esta lista de verificación.

Figura 15. Recomendaciones para el coordinador del curso.



El responsable de habilitar los cursos, también tuvo la tarea de ajustar el kit de materiales sobrantes de los instructores y hacer una selección de materiales para ser utilizados en módulos siguientes.

Para los materiales destinados en el programa, se llevó a cabo un control de inventarios que permitiera al habilitador controlar las entradas y salidas de materiales costeados exclusivamente del programa.

### **Fase 5: Operación-Ejecución del programa**

Previo a la impartición de los cursos, se trabajó con todos los instructores seleccionados para esta intervención mediante un programa de capacitación sabatina con una duración de 6 horas por día, donde se abordaron los contenidos específicos del programa, la orientación de los temas, la situación de la dependencia, el perfil de los participantes, el estilo de instrucción, por mencionar solo algunos.

Cada instructor fue videograbado y recibió retroalimentación verbal y escrita por cada uno de sus compañeros, para que en la próxima ejecución corrigiera sus áreas de oportunidad.

Se aplicaron evaluaciones de conocimientos sobre los temas a impartir en programa de capacitación. El requisito para formar parte de la plantilla de instructores, fue aprobar los exámenes con una calificación mínima de 9.0, además de haber demostrado un excelente desempeño en el entrenamiento de instructores para el programa.

Cabe aclarar que este entrenamiento no corresponde a un curso de formación de instructores, puesto que estamos hablando de instructores con experiencia y que ya han tomado por lo menos un curso de formación de instructores, es decir, el





hecho de que para cada intervención se llevó un proceso de inducción sobre la institución en cuestión, así como de las necesidades que tiene para que el curso sea orientado de acuerdo a los objetivos planteados.

Previo a la operación se elaboró un rol de instructores en el que se contemplaron los tres módulos del programa y los instructores seleccionados, además de formalizar las fechas compromiso por escrito.

Este rol de instructores consideró los cursos programados en otras instituciones y empresas privadas con el objeto coordinar las fechas y compromisos ya adquiridos. Además de que permitió llevar un excelente control de logística a nivel de operación por el manejo de fechas y horarios. Este instrumento tiene mucha importancia, sobre todo cuando de programa una cantidad considerable de cursos de capacitación en diferentes instituciones o empresas. (Ver figuras 16 y 17).

<b>CARTA A INSTRUCTORES</b>	
ESTIMADO FACILITADOR:	
Recientemente concursamos para un proyecto de capacitación para una reconocida institución, el cual nos fue adjudicado y se denomina:	
<b>Programa de Capacitación para la Calidad en el Servicio</b>	
Dicho programa está integrado por los módulos:	
Módulo 1	Sensibilización al Cambio.
Módulo 2	Integración de Equipos de Trabajo.
Módulo 3	Calidad en el Servicio.
Anexo encontrarás el rol de instructores que incluye las fechas y horarios en los que están programados los cursos.	
Te pedimos registres los cursos que tienes asignados y al mismo tiempo te informamos tendremos una reunión para el sábado 11 a las 09:00 horas, para revisar los siguientes aspectos:	
a) Cronograma.	
b) Aplicación examen de conocimientos del módulo 1.	
c) Inducción al proyecto.	
d) Plan de seguimiento y evaluación de los cursos.	
Agradezco tu atención.	
COORDINADOR DEL PROYECTO.	

Figura 16. Carta a instructores.



**ROL DE INSTRUCTORES  
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

**MÓDULO 1 SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO.**

FACILITADOR	FECHA	HORARIO	GRUPO
JCM	13 al 17/octubre	12:00 a 15:00	1
TC	13 al 17/octubre	12:00 a 15:00	2
EA	13 al 17/octubre	12:00 a 15:00	3
JCM	13 al 17/octubre	16:00 a 19:00	4
AG	13 al 17/octubre	16:00 a 19:00	5
JCM	20 al 24/octubre	12:00 a 15:00	6
LO	20 al 24/octubre	12:00 a 15:00	7
RG	20 al 24/octubre	12:00 a 15:00	8
JCM	20 al 24/octubre	16:00 a 19:00	9
EA	20 al 24/octubre	16:00 a 19:00	10

**MÓDULO 2 INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.**

	FECHA	HORARIO	GRUPO
JCM	03 al 07/noviembre	12:00 a 15:00	1
AG	03 al 07/noviembre	12:00 a 15:00	2
LC	03 al 07/noviembre	12:00 a 15:00	3
JCM	03 al 07/noviembre	16:00 a 19:00	4
EA	03 al 07/noviembre	16:00 a 19:00	5
JCM	10 al 14/noviembre	12:00 a 15:00	6
AG	10 al 14/noviembre	12:00 a 15:00	7
LC	10 al 14/noviembre	12:00 a 15:00	8
JCM	10 al 14/noviembre	16:00 a 19:00	9
EA	10 al 14/noviembre	16:00 a 19:00	10

**MÓDULO 3 CALIDAD EN EL SERVICIO.**

	FECHA	HORARIO	GRUPO
JCM	01 al 05/diciembre	12:00 a 15:00	1
AG	01 al 05/diciembre	12:00 a 15:00	2
TC	01 al 05/diciembre	12:00 a 15:00	3
JCM	01 al 05/diciembre	16:00 a 19:00	4
EA	01 al 05/diciembre	16:00 a 19:00	5
JCM	08 al 12/diciembre	12:00 a 15:00	6
TC	08 al 12/diciembre	12:00 a 15:00	7
RG	08 al 12/diciembre	12:00 a 15:00	8
JCM	08 al 12/diciembre	16:00 a 19:00	9
EA	08 al 12/diciembre	16:00 a 19:00	10

Nota: El 40% de los cursos fueron impartidos por el autor del presente reporte laboral

Figura 17. Rol de instructores.



Además de la carta compromiso y del rol cada uno de los instructores recibió los contenidos de cada curso así como las cartas descriptivas correspondientes. (Ver figuras 18, 19, 20, 21, 22 y 23).

MÓDULO 1	
<b>SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO</b>	
<b>OBJETIVO:</b> EL PARTICIPANTE PLANTEARÁ UN PROCESO DE CAMBIO PERSONAL, A PARTIR DE LA DETECCIÓN DE SUS ÁREAS DE MEJORA.	<b>CONTENIDO</b>
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	
1. <b>¿QUÉ ES EL CAMBIO?</b>	7. <b>MOTIVACIÓN AL LOGRO.</b>
1.1 ¿Por dónde comenzar el cambio?	7.1 Concepto de Motivación.
2. <b>DEFINICIONES BÁSICAS.</b>	7.2 Expectativa, valor, factibilidad.
2.1 Esquema conceptual.	7.3 Establecimiento de objetivos.
2.2 Cómo el esquema conceptual determina las conductas.	7.4 Motivación al logro.
2.3 La automatización, los hábitos y las costumbres.	Compromiso.
3. <b>RELACIÓN DE LOS ESQUEMAS CON EL AMBIENTE.</b>	<b>CONCLUSIÓN.</b>
3.1 Cuando el esquema conceptual corresponde a la realidad.	<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>
3.1.1 Aspectos de la realidad considerados por el esquema conceptual.	
3.1.2 Los esquemas conceptuales determinan las conductas.	
3.2 Cuando el esquema conceptual no corresponde a la realidad.	
3.2.1 Efectos de la incongruencia entre esquema conceptual y realidad.	
4. <b>CONCEPTO DE ATRIBUCIÓN.</b>	
4.1 Concepto de atribución externa.	
4.2 Concepto de atribución interna.	
4.3 Atribuciones inadecuadas.	
4.4 Atribuciones adecuadas.	
4.4.1 Importancia de realizar atribuciones adecuadas.	
5. <b>DIFERENTES TIPOS DE ROLES</b>	
5.1 Roles de conformidad.	
5.1.1 Causas de la resistencia al cambio.	
5.1.2 Diferentes tipos de roles de conformidad.	
5.1.2.1 Rol de ciego.	
5.1.2.2 Rol de cretino.	
5.1.2.3 Rol de cínico.	
5.1.2.4 Rol de víctima.	
5.2 Roles adaptativos.	
5.2.1 Importancia de la adaptación.	
5.2.2 Importancia de la ubicación.	
5.2.3 El aprendizaje como resultado de asumir estos roles.	
6. <b>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.</b>	
6.1 Lista de verificación.	
6.1.1 Ambiente anterior - esquema adecuado.	
6.1.2 Ambiente actual - esquema inadecuado.	
6.1.3 Atribuciones inadecuadas.	
6.1.4 Atribuciones adecuadas.	
6.1.5 Rol de conformidad.	
6.1.6 Rol adaptativo.	
6.2 Habilidad para solicitar ayuda (jefes, compañeros y familia).	
6.3 Habilidad para ofrecer ayuda.	
Ejercicio. Lista de verificación.	

Figura 18. Contenido temático del módulo I "Sensibilización al cambio".



<b>CARTA DESCRIPTIVA</b>			
<b>CURSO: SENSIBILIZACION AL CAMBIO</b>			
<b>INSTRUCTOR:</b> <b>FECHA:</b> <b>HORARIO:</b> <b>OBJETIVO GENERAL: EL PARTICIPANTE PLANTEARA UN PROCESO DE CAMBIO PERSONAL, A PARTIR DE LA DETECCION DE SUS AREAS DE MEJORA.</b>			
TEMA Y OBJETIVO PARTICULARES	TECNICA	MATERIAL	T.E. / T.A.
<b>PRIMERA SESION</b>			
Presentación instructor.	Expositiva	Curriculum.	15' 00'
Presentación del grupo.	Padre-Frío.	Tarjetas	40' 45'
Presentación de los objetivos.	Córritos	Rotafolio	30' 01:15'
Presentación del curso.	Evaluación escrita	Formato evaluación.	20' 1:35'
Presentación del grupo.	Rotafolio	Manual / Temario	20' 1:55'
<b>¿QUÉ ES EL PROMAP?</b>			
Objetivo: El participante identificará los elementos básicos del PROMAP.	Conferencia interactiva	Diapositiva (concepto y objetivos generales del PROMAP)	15' 2:10'
1.1 ¿Por donde comenzar el cambio?	Lluvia de ideas	Diapositiva subprogramas Rotafolio	15' 2:25'
<b>2. DEFINICIONES BÁSICAS.</b>			
Objetivo: El participante identificará el origen de los hábitos y las costumbres.			
2.1 Esquema Conceptual.	Conferencia interactiva, interrogativa	Diapositiva.	15' 2:50'
<b>CHEQUEO DE LA SESIÓN</b>			
RESUMEN DEL CURSO.	Conferencia interactiva.	Diapositiva.	15' 3:20'
2.2 Como el esquema conceptual determina las conductas.	Ejercicio "Cuadros"	Cuadros	10' 3:45'
2.3 La automatización, los hábitos y las costumbres.	Conferencia interactiva	Diapositiva	10' 3:55'
	Ejercicio Cristóbal Colón	Ejercicio escrito.	10' 4:05'
<b>3. RELACION DE LOS ESQUEMAS CON EL AMBIENTE</b>			
Objetivo particular: El participante señalará en que situación las acciones de una persona dan resultados.			
3.1 Cuando el esquema conceptual corresponde a la realidad.			
3.1.1 Aspectos de la realidad considerados por el esquema conceptual.			
3.1.2 Los esquemas determinan las conductas.			
3.2 Cuando el esquema conceptual no corresponde a la realidad.	Conferencia interactiva	Diapositiva	10' 4:15'
	Conferencia interactiva.	Pizarrón	10' 4:25'
3.2.1 Efectos de la incongruencia entre esquema-realidad.	Conferencia interactiva.	Pizarrón.	10' 4:30'
	Conferencia interactiva.	Caso Lupita	10' 04:40'
	Método de Casos	10' 4:55'	
	Córritos.	10' 5:05'	
		Ejercicio indiv. Escrito. Manual.	10' 5:15'
<b>4. CONCEPTO DE ATRIBUCION.</b>			
Objetivo: El participante explicará como se atribuye adecuadamente ante hechos.			
4.1 Concepto de atribución externa	Debate dirigido. Tema Autor.	Rotafolio	10' 5:25'
			15' 05:40'
<b>CHEQUEO DE LA SESIÓN</b>			
<b>TERCERA SESION</b>			
RESUMEN DEL CURSO.	Córritos.	Guía de córritos 2.	15' 5:55'
4.2 Concepto de atribución interna.			10' 6:05'
4.3 Atribuciones inadecuadas.	Resumen.	Diapositiva	10' 6:15'
4.4 Atribuciones adecuadas.	Conferencia interactiva.	Rotafolio	10' 6:25'
4.4.1 Importancia de realizar atribuciones adecuadas.			
<b>5. DIFERENTES TIPOS DE ROLES.</b>			
Objetivo: El participante identificará los factores que obstaculizan y favorecen el cambio.			
5.1 Roles de conformidad.			
5.1.1 Causas de la resistencia al cambio.	Conferencia interactiva.	Pizarrón.	15' 6:40'
5.1.2 Diferentes tipos de roles de conformidad.	Conferencia interactiva.	Diapositiva	10' 6:50'
5.1.2.1 Rol de siego.			
5.1.2.2 Rol de crítico.	Conclusión grupal.	Pizarrón	15' 7:10'
5.1.2.3 Rol de clínico.	Conferencia interactiva.	15' 7:20'	
5.2 Roles adaptativos.	Dramatización.	Diapositiva.	15' 7:40'
5.2.1 Importancia de la adaptación.	Conferencia interactiva.	15' 7:55'	
5.2.2 Importancia de la ubicación.	Conferencia interactiva.	Diapositiva.	15' 8:10'
5.2.3 El aprendizaje como resultado de asumir estos roles.	Conferencia interactiva.		
	Lectura comentada.	Manual participante.	15' 8:25'
<b>CHEQUEO DE LA SESIÓN</b>			
	Conferencia interactiva.		15' 8:40'
<b>CUARTA SESION</b>			
<b>RESUMEN DEL CURSO</b>			
<b>6. ALTERNATIVAS DE SOLUCION.</b>			
Objetivo: El participante aplicará las soluciones, que faciliten su mejora en el desempeño laboral.			
6.1 Lista de verificación	Conferencia interactiva.	Diapositiva	15' 9:05'
6.1.1 Ambiente anterior-esquema adecuado.	Ejemplo lista de verificación.	Manual.	15' 9:20'
6.1.2 Ambiente actual, esquema inadecuado.	Caso Lupita.		
6.1.3 Atribuciones inadecuadas.			
6.1.4 Atribuciones adecuadas.			
6.1.5 Rol de conformidad.			
6.2 Habilidades para solicitar ayuda (Jefes, Compañeros, Familia)	Taller	Manual pag 21. Formato lista de verificación.	20' 0:45'
6.3 Habilidades para ofrecer ayuda	Lluvia de ideas	Pizarrón.	20' 10:15'
	Expositiva		
	Lluvia de ideas.	Pizarrón.	20' 10:35'
	Expositiva	Hojas blancas	20' 10:55'
	Taller		20' 11:15'
	Conferencia interactiva		15' 11:40'
<b>CHEQUEO DE LA SESIÓN</b>			
			15' 11:55'
<b>QUINTA SESION</b>			
<b>RESUMEN DEL CURSO</b>			
<b>7. MOTIVACION AL LOGRO.</b>			
Objetivo: El participante explicará los elementos que constituyen la motivación al logro.			
7.1 Concepto de Motivación.	Lluvia de ideas.	Pizarrón	15' 11:25'
7.2 Expectativa, valor, facilitidad	Conferencia interactiva.	Pizarrón.	15' 11:40'
7.3 Establecimiento de objetivos	Conferencia interactiva.	Diapositiva.	30' 12:20'
	Lluvia de ideas.	Pizarrón.	30' 12:45'
	Conclusión grupal.	Diapositiva.	15' 13:00'
	Ejercicio escrito	Manual pag. 26.	30' 13:30'
	Com promiso.		20' 13:50'
Entrega material seguimiento	Expositiva	Material de seguimiento	20' 14:10'
Resumen global.	Lluvia de ideas	Pizarrón	15' 14:25'
Cierre.	Guía con Guía		20' 14:40'
Postest.	Evaluación escrita	Formato evaluación.	20' 14:55'
Evaluación del curso.	Ejercicio escrito	Formato evaluación.	20' 15:00'

Figura 19. Carta descriptiva del módulo I "Sensibilización al cambio."



**MÓDULO 2**

**INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO**

**OBJETIVO:** EL PARTICIPANTE APLICARÁ LOS ELEMENTOS REVISADOS A FIN DE FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS.

**CONTENIDO**

**INTRODUCCIÓN.**

**1. PERSONALIDAD.**

- 1.1 Individuo o persona.
- 1.2 ¿Qué es la personalidad?
- 1.3 Modelo psicológico de la personalidad.
- 1.4 ¿Por qué nos integramos a un grupo?

**2. LA INSTITUCIÓN ES UN GRUPO ESPECIAL.**

- 2.1 ¿Qué es un grupo?
- 2.2 Razón de ser de los grupos.
  - 2.2.1 Necesidades y deseos.
- 2.3 Objetivos de los grupos.
  - 2.3.1 Objetivos orientados hacia la tarea.
  - 2.3.2 Objetivos orientados hacia la relación.
- 2.4 Convergencia y divergencia de objetivos.
- 2.5 La organización y yo.

**3. EQUIPO DE TRABAJO.**

- 3.1 Concepto de equipo.
- 3.2 Diferencia con el grupo de trabajo.
- 3.3 Características del equipo.
  - 3.3.1 Objetivos claros.
  - 3.3.2 Preparación permanente de sus integrantes.
- 3.4 Procesos de transformación de un grupo a un equipo.
  - 3.4.1 Pertenencia.
  - 3.4.2 Cooperación.
  - 3.4.3 Cohesión.
  - 3.4.4 Comunicación.
  - 3.4.5 Liderazgo.
  - 3.4.6 Sinergia.
- 3.5 Procesos obstaculizadores de los equipos.
  - 3.5.1 Sabotaje.
  - 3.5.2 Disidencia.

**4. EFECTIVIDAD.**

- 4.1 Diferencias finas entre eficiencia, eficacia y efectividad.
- 4.2 ¿Realmente somos un equipo de trabajo?
- 4.3 ¿Cómo podemos mejorar?
- 4.4 Obstáculos (control externo).
- 4.5 Estrategias.

**CONCLUSIÓN.**

**BIBLIOGRAFÍA.**

Figura 20. Contenido temático del módulo II "Integración de equipos de trabajo".



<b>CARTA DESCRIPTIVA</b>				
<b>CURSO:</b>		<b>INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.</b>		
<b>INSTRUCTOR:</b>				
<b>FECHA:</b>				
<b>HORARIO:</b>				
<b>OBJETIVO GENERAL: EL PARTICIPANTE APLICARÁ LOS ELEMENTOS REVISADOS A FIN DE FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS.</b>				
TEMA	TÉCNICA	MATERIAL	T.P.	T.A.
Presentación del instructor.	Expositiva	Curriculum.	05'	05'
Presentación del grupo.	Presentación comentada		35'	40'
Retas Mod. II y pre-test. Mod. I.	Examen.	Examen.	45'	1:25'
Revisión de compromisos.		Formatos de compromisos	15'	1:40'
Expectativas.	Corrillos.	Manual / Temario		
Presentación del curso.	Lectura comentada	Rotafolio.	10'	01:50'
			10'	2:00'
<b>1 PERSONALIDAD</b>				
1.1 Individuo o persona.				
1.2 Qué es la personalidad	Firma cosmética	Diapositiva y Rotafolio.	30'	2:30'
1.3 modelo psicológico de la personalidad	Conferencia interactiva.	Rotafolio.	20'	2:50'
	Resumen.	Hojas Blancas.	10'	03:00'
1.4 ¿Porqué nos integramos a un grupo	Resumen.	Manual pag. 4	10'	3:10'
	Bola de nieve.		20'	3:30'
	Ejercicio escrito.		20'	3:50'
<b>2. LA S. E. ES UN GRUPO ESPECIAL</b>				
2.1 ¿Qué es un grupo?	Conferencia interactiva	Diapositiva (Grupo).	10'	4:00'
2.2 Razón de ser de los grupos.	Palabras interrogativas.	Lista de palabras.	30'	4:30'
2.2.1 Necesidades y deseos.	Conferencia interactiva.	Rotafolio.	20'	04:50'
2.3 Objetivos de los grupos				
2.4 Convergencia y divergencia de objetivos.	Conferencia interactiva.	Rotafolio.	20'	05:10'
	Batería de caricias.		50'	06:00'
2.5 La organización y yo.	Corrillos.	Guía de corrillos.	10'	06:10'
	Lectura comentada	Manual pag 8	10'	6:20'
	Chequeo		20'	6:40'
	Mundo		30'	7:10'
<b>RESUMEN</b>				
<b>3. EQUIPO DE TRABAJO</b>				
3.1 Concepto de equipo.	Expositiva.	Rotafolio.	20'	7:30'
3.2 Diferencia con el grupo de trabajo.	Expositiva.	Diapositiva (concepto)		
3.3 Características del equipo de trabajo.			10'	7:40'
	Rally	Hoja de rally y rotafolio	30'	8:10'
3.3.1 objetivos claros	Conferencia.	Diapositiva.		
3.3.2 Preparación permanente de sus integrantes			20'	8:30'
	Conferencia interactiva.	Rotafolio.		
3.4 Proceso de transformación grupo a equipo.				
3.4.1 Pertenencia	Lluvia de ideas.	Rotafolio.	10'	8:40'
3.4.2 Cooperación.				
3.4.3 Cohesión.	Conferencia interactiva	Diapositivas (Procesos).	30'	9:10'
3.4.4 Comunicación.		Rotafolio.		
3.4.5 Liderazgo.	Chequeo		10'	9:20'
3.4.6 Sinergia			20'	9:40'
Resumen	Conferencia interactiva.	Rotafolio	20'	10:00'
3.5 Proceso obtaculizadores de los equipos				
3.5.1 Sabotaje	Lectura comentada.	Manual pag. 14	15'	10:15'
3.5.2 Disidencia		Manual pag. 15	15'	10:30'
<b>4 EFECTIVIDAD.</b>				
4.1 Diferencias finas entre eficiencia, eficacia y efectividad.	Lluvia de ideas.	Rotafolio.	20'	10:50'
4.2 ¿Realmente somos un equipo de trabajo?	Lectura comentada.	Manual pag. 16 y 17	20'	11:10'
4.3 ¿Cómo podemos mejorar? (control interno)	Interrogativa	Hojas blancas.		
4.4 Obstáculos (control externo).	Sietes		45'	11:55'
	Ejercicio	Pag. 18		
	Binas	Rotafolio	20'	12:15'
	Chequeo		10'	12:25'
	Fut bol	Rotafolio.	15'	12:35'
Resumen	Ejercicio escrito	Manual pag. 21	10'	12:45'
4.5 Estrategias de cambio.	Formato de compromisos		40'	13:25'
	Conferencia interactiva.		15'	13:35'
	Interrogativa			
<b>RESUMEN</b>				
<b>CONCLUSIÓN</b>				
Postest Mod. II	Evaluación.	Rotafolio	20'	13:55'
Compromiso.		Evaluación de Conocimientos	25'	14:20'
Cienc	Ejercicio escrito.	Formatos Mod. I Y II	20'	14:40'
	Canciones.		20'	15:00'
	ENTREGA DE DIPLOMAS, Mod. I			

Figura 21. Carta descriptiva del módulo II "Integración de equipos de trabajo".



**MÓDULO 3**

**CALIDAD DE EL SERVICIO**

**OBJETIVO:** AL TÉRMINO DEL CURSO, EL PARTICIPANTE APLICARÁ LOS ELEMENTOS REVISADOS, A FIN DE BRINDAR SERVICIOS DE CALIDAD QUE GENEREN CLIENTES SATISFECHOS.

**CONTENIDO**

**INTRODUCCIÓN.**

**1. ¿QUÉ ES SERVICIO?**

- 1.1 Concepto de servicio.
- 1.2 Tipos de servicio.
  - 1.2.1 Privado.
  - 1.2.2 Altruista.
  - 1.2.3 Público.
- 1.3 Necesidades que originan el servicio.  
Ejercicio final del tema.

**2. EL PRESTADOR DE SERVICIO.**

- 2.1 ¿Qué es un prestador de servicio?
- 2.2 ¿Cómo debe ser un prestador de servicio? Perfil ideal.
- 2.3 Análisis del perfil real contra el ideal.
- 2.4 ¿Cómo podemos mejorar?  
Ejercicio final del tema.

**3. EL CLIENTE.**

- 3.1 ¿Quién es un cliente?
- 3.2 La relación cliente - prestador de servicio.
  - 3.2.1 Lo que espera el cliente de mi trabajo.
  - 3.2.2 Lo que espero de mi cliente.
- 3.3 Concepto de clientes internos y externos.
- 3.4 Tipos de clientes.
  - 3.4.1 Clientes pasivos.
  - 3.4.2 Clientes positivos.
  - 3.4.3 Clientes agresivos.

**4. TÉCNICA DE TRATO A DIFERENTES CLIENTES.**

- 4.1 Empatía.
- 4.2 Banco de niebla.
- 4.3 Disco rayado.
- 4.4 Batería de caricias.

**5. CALIDAD Y SERVICIO.**

- 5.1 Concepto de calidad.
- 5.2 Indicadores de la calidad en el servicio que prestamos.
- 5.3 Responsabilidad de los servidores públicos para el logro de la calidad.
- 5.4 Problemas para lograr la calidad.
  - 5.4.1 Vicios de trabajo.
  - 5.4.2 Costumbres.
- 5.5 Alternativas para lograr la calidad.
  - 5.5.1 Capacidad de aprendizaje.
  - 5.5.2 Compromiso y disposición.
  - 5.5.3 Participación activa.
- 5.6 Excelencia en el servicio.  
Compromisos de acción.

**CONCLUSIÓN.**

**BIBLIOGRAFÍA.**

Figura 22. Contenido temático del módulo III "Calidad en el servicio".



<b>CARTA DESCRIPTIVA</b>				
<b>EVENTO:</b>	<b>CALIDAD EN EL SERVICIO.</b>			
<b>INSTRUCTOR:</b>				
<b>FECHA:</b>				
<b>HORARIO:</b>				
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> AL TÉRMINO DEL CURSO, EL PARTICIPANTE APLICARÁ LOS ELEMENTOS REVISADOS A FIN DE BRINDAR SERVICIOS QUE GENEREN CLIENTES SATISFECHOS.				
TEMA	TÉCNICA	MATERIAL	TP	TA
PRESENTACIÓN INSTRUCTOR.	CURRÍCULUM.	CURRÍCULUM.	5'	5'
PARTICIPANTES.	TÉCNICA DEL CERILLO.	CERILLOS.	20'	25'
RETEST MÓDULO 2 (SEGUIMIENTO).	EXAMEN ESCRITO.	FORMATOS DEL SEG.	15'	40'
PRETEST MÓDULO 3.	EXAMEN ESCRITO.	FORMATO DE EXAMEN.	15'	55'
EXPECTATIVAS	BOLA DE NIEVE.	HOJAS Y LÁPICES.	15'	1:10'
PRESENTACIÓN DEL CURSO.	LECTURA COMENTADA.	MANUAL.	10'	1:20'
<b>1. ¿QUÉ ES SERVICIO?</b>				
1.1 Concepto de servicio.	Expositiva.	Diapositiva (servicio).		
1.2 Tipos de servicio	Película.	T.V., video.		
1.2.1 Privado.	Lluvia de ideas.	Pizarrón y Diapositiva (T. S.)		
1.2.2 Altruista.				
1.2.3 Público.				
1.3 Necesidades que originan el servicio.	C.I.	Diapositiva (necesidades).		
Ejercicio final del tema.	Ejercicio escrito.	Manual pág. 1		
	Ejercicio escrito.	Manual pág. 4	1:20'	2:40'
	CHEQUEO.			
<b>2. EL PRESTADOR DE SERVICIO.</b>				
2.1 ¿Qué es un prestador de servicio?	RESUMEN CURSO.	Diapositiva (prestador de s.)		
	Interrogativa.	Guía de corrillos 2		
2.2 ¿Cómo debe ser un prestador de servicio? Perfil ideal	Corrillos.	Manual pág. 7		
2.3 Análisis del perfil real contra el ideal.	Ejercicio perfil ideal.	Rotafolio.		
2.4 ¿Cómo podemos mejorar?	C.I.	Manual pág. 8		
Ejercicio final del tema.	Ejercicio escrito.	Manual pág. 9	2:00'	4:40'
	Ejercicio escrito.			
	CHEQUEO.			
<b>3. EL CLIENTE.</b>				
3.1 ¿Quién es un cliente?	RESUMEN CURSO.	Rotafolio.		
	Interrogativa.	Rotafolio.		
3.2 La relación cliente - prestador de servicio	Expositiva.	Manual pág. 12		
3.2.1 Lo que espera el cliente de mi trabajo.	Ejercicio escrito.	Manual pág. 13		
3.2.2 Lo que espero de mi cliente.	Ejercicio escrito.	Guía de corrillos 1		
3.3 Concepto de clientes internos y externos.	Corrillos.	Manual pág. 16		
3.4 Tipos de clientes.	Ejercicio escrito.	Diapositivas (t. de clientes).		
3.4.1 Clientes pasivos.	Expositiva.			
3.4.2 Clientes positivos.				
3.4.3 Clientes agresivos.	Dramatización.	Manual pág. 20	3:00'	7:40'
Ejercicio final del tema.	Ejercicio escrito.			
	CHEQUEO.			
<b>4. TÉCNICA DE TRATO A DIFERENTES CLIENTES.</b>				
4.1 Empatía.	RESUMEN CURSO	4 Diapositivas (técnicas).		
4.2 Banco de niebla.	Expositiva.	Manual pág. 25		
4.3 Disco rayado.				
4.4 Batería de caricias.	Dramatización.			
Ejercicio final del tema.	Ejercicio escrito.		2:20'	10:00'
<b>5. CALIDAD Y SERVICIO.</b>				
5.1 Concepto de calidad.	Interrogativa.	Diapositiva (calidad).		
5.2 Indicadores de la calidad en el servicio que prestamos.	Ejercicio escrito.	Manual pág. 28		
5.3 Responsabilidad de los servidores públicos para el logro de la calidad.	Transforma la materia.	Tijeras, pritte, cartulinas, ligas, platos, vasos, etc.		
5.4 Problemas para lograr la calidad.	Lluvia de ideas.	Rotafolio.		
5.4.1 Violos de trabajo.				
5.4.2 Costumbres.	Corrillos.	Guía de corrillos 3		
5.5 Alternativas para lograr la calidad.	Interrogativa.	Hojas blancas y lápices.		
5.5.1 Capacidad de aprendizaje.				
5.5.2 Compromiso y disposición.	Collage.	Pritte, revistas, etc.		
5.5.3 Participación activa.	Ejercicio escrito.	Manual pág. 35		
5.5.4 Excelencia en el servicio.	Ejercicio escrito.	Manual pág. 36		
5.5.5 Compromisos de acción.	C.I.	Rotafolio.		
Ejercicio final del tema.	Interrogativa.			
RESUMEN FINAL DEL CURSO.	CHEQUEO.		4:00'	14:00'
CONCLUSIÓN.				
<b>POSTEST.</b>				
CIERRE.	Ejercicio escrito.	Formato de examen.		
	Competencia de números.	Hojas. Enumeradas.		
EVALUACIÓN DEL EVENTO.	Ejercicio escrito.	Formato de evaluación.		
ENTREGA DE DIPLOMAS MOD. 3	Entrega merecida.	Diplomas.	1:00'	15:00'

Figura 23. Carta descriptiva del módulo III "Calidad en el servicio".





Los instructores trabajaron en función de los cronogramas diseñados para cada módulo y fueron evaluados por los participantes al término de cada curso. (Ver figuras 24, 25, 26 y 27).

### ENCUESTA DE REACCIÓN AL EVENTO

CURSO \_\_\_\_\_  
 LUGAR \_\_\_\_\_  
 INSTRUCTOR \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

#### EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

	MUY BIEN	BIEN	ACEPTABLE	MAL	MUY MAL
1. Mostró dominio del tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Utilizó un lenguaje claro, adecuado y serio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Presentó los objetivos del curso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Explicó la forma en que se trabajará en el curso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Explicó la forma en que se evaluará el aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Respondió las preguntas de los participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Generó un ambiente positivo en el grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Organizó las actividades del curso de manera dinámica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### AUTOEVALUACIÓN

	MUY BIEN	BIEN	ACEPTABLE	MAL	MUY MAL
1. Participé activamente en las actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mi actitud hacia los compañeros del curso fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mi actitud hacia el instructor fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mi interés en aprender fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### EVALUACIÓN DEL CURSO

	MUY BIEN	BIEN	ACEPTABLE	MAL	MUY MAL
1. El contenido del curso es útil para mi trabajo diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Lo que aprendí lo puedo aplicar en la tienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Las actividades del curso me ayudaron a aprender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Los materiales del curso me parecen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. El lugar donde se llevó a cabo el curso fue adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### FACTORES AUXILIARES

	SI	NO
1. ¿El curso inició a tiempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿El curso terminó a tiempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Se expusieron todos los temas que se señalan en el cuaderno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Recibiste tu material didáctico completo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Escribiste tu compromiso de aplicación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 24. Modelo de la evaluación del curso (Evento).

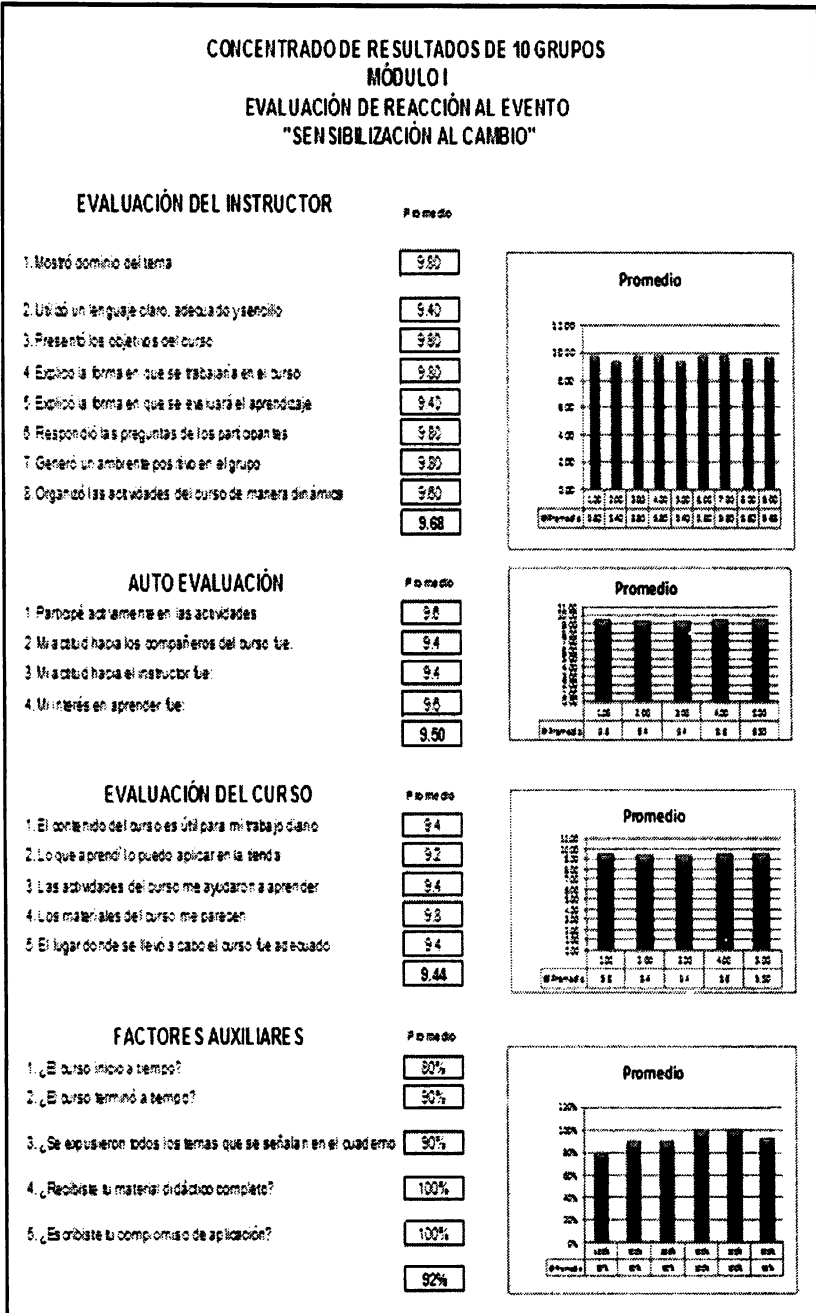


Figura 25. Evaluación del módulo "Sensibilización al cambio".

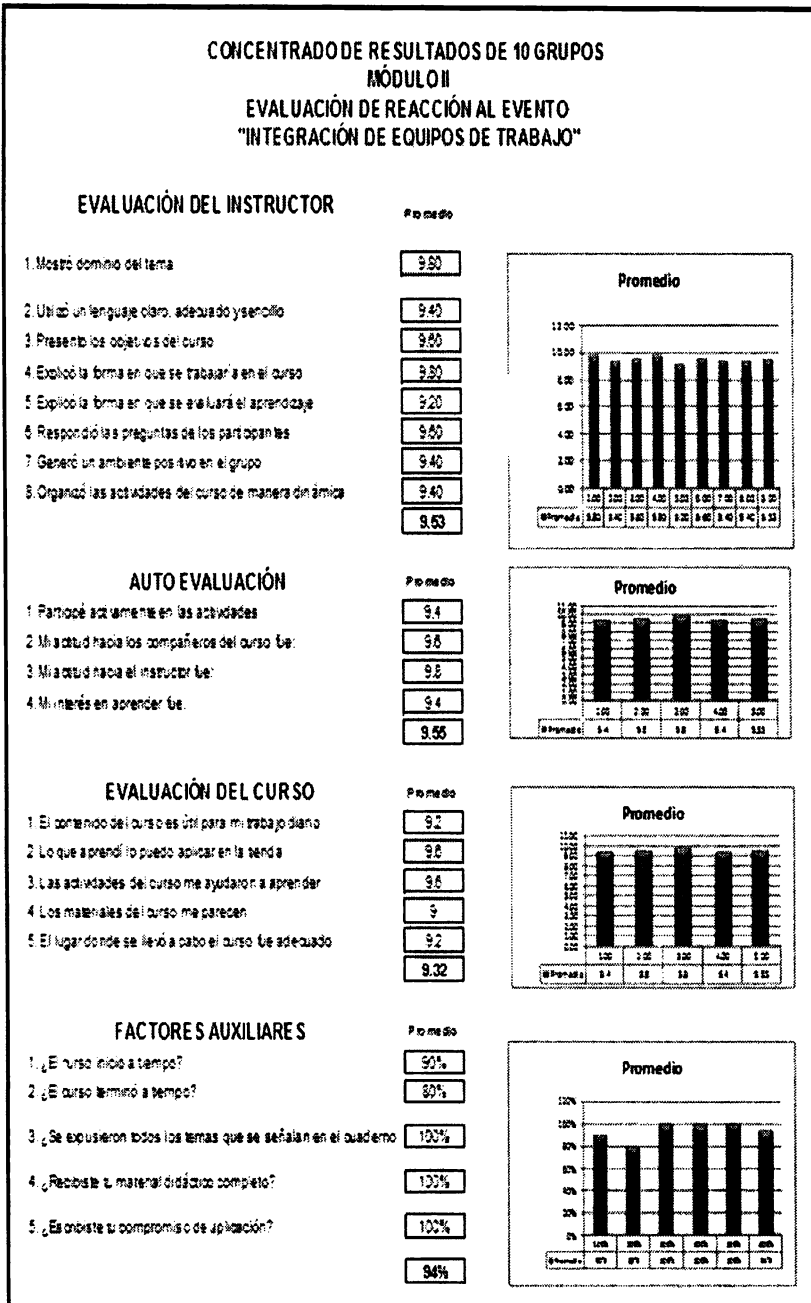


Figura 26. Evaluación del módulo "Integración de equipos de trabajo".



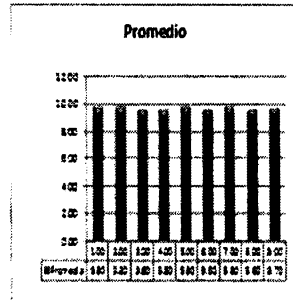
CONCENTRADO DE RESULTADOS DE 10 GRUPOS  
MÓDULO III  
EVALUACIÓN DE REACCIÓN AL EVENTO  
"CALIDAD EN EL SERVICIO"

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

1. Mostró dominio del tema
2. Utilizó un lenguaje claro, adecuado y sencillo
3. Presentó los objetivos del curso
4. Explicó la forma en que se trabajaría en el curso
5. Explicó la forma en que se evaluará el aprendizaje
6. Respondió las preguntas de los participantes
7. Generó un ambiente positivo en el grupo
8. Organizó las actividades del curso de manera dinámica

Promedio

9.80
9.80
9.60
9.60
9.80
9.60
9.80
9.80
9.70

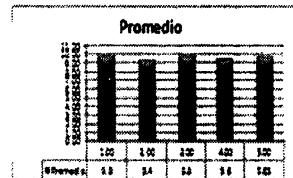


AUTO EVALUACIÓN

1. Participé activamente en las actividades
2. Mi actitud hacia los compañeros del curso fue:
3. Mi actitud hacia el instructor fue:
4. Mi interés en aprender fue:

Promedio

9.3
9.4
9.3
9.5
9.65

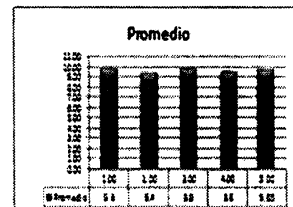


EVALUACIÓN DEL CURSO

1. El contenido del curso es útil para mi trabajo diario
2. Lo que aprendí lo puedo aplicar en la tienda
3. Las actividades del curso me ayudaron a aprender
4. Los materiales del curso me parecieron
5. El lugar donde se llevó a cabo el curso fue adecuado

Promedio

9.5
9.5
9.6
9.5
9.5
9.64



FACTORES AUXILIARES

1. ¿El curso inició a tiempo?
2. ¿El curso terminó a tiempo?
3. ¿Se expusieron todos los temas que se señalan en el cuaderno?
4. ¿Recibiste tu material didáctico completo?
5. ¿Escribiste tu compromiso de aplicación?

Promedio

90%
100%
90%
100%
100%
96%

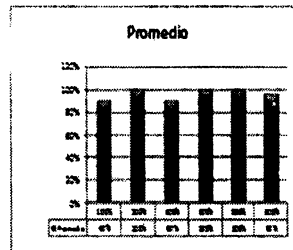


Figura 27. Evaluación del módulo "Calidad en el servicio".



Al término de cada módulo, el instructor con el apoyo de su coordinadora elaboró un reporte de curso el cual está conformado de la siguiente manera:

**1. Datos del curso:**

Nombre del curso, instructor, fecha, horario, número de grupo, lugar institución.

**2. Desarrollo del curso:**

El instructor reporta los principales acontecimientos observados desde el inicio y hasta el final del curso. (Ver figura 28).

<b>1 DE 4</b>	
<b>(MUESTRA DE UNO DE LOS REPORTES DE CURSO)</b>	
<b>REPORTE DE CURSO</b>	
<b>EVENTO:</b>	MÓDULO 1 SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO.
<b>INSTRUCTOR:</b>	PSIC. JUAN CARLOS MARTÍNEZ MEDRANO.
<b>FECHA:</b>	DEL 13 AL 17 DE OCTUBRE
<b>HORARIO:</b>	DE 12:00 A 15:00 HORAS.
<b>GRUPO:</b>	1
<b>LUGAR:</b>	CENTRO DE CAPACITACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
EL PARTICIPANTE PLANTEARÁ UN PROCESO DE CAMBIO PERSONAL, A PARTIR DE LA DETECCIÓN DE SUS ÁREAS DE MEJORA.	
<b>DESARROLLO</b>	
El curso inició a las 12:05 horas y se contó con la presencia de 14 participantes de diferentes áreas dentro de la institución. La apertura del evento estuvo a cargo de la coordinadora de capacitación del CECAL, quien dio la más cordial bienvenida los presentes.	
Posteriormente el instructor aplicó un ejercicio de presentación del grupo con el objeto de generar desde el principio un clima de confianza en los asistentes.	
A partir de ese momento y durante el transcurso de las cinco sesiones, los participantes manifestaron una actitud de apertura e interés para cada uno de los temas propuestos para el curso.	
El dinamismo y entusiasmo mostrados por la gente fue en aumento. Durante las cinco sesiones se presentaron ejercicios y técnicas de enseñanza - aprendizaje los cuales facilitaron el logro del objetivo del curso	
El cierre del curso resultó emotivo, en el se reflejó el deseo de seguir participando en los siguientes módulos.	

Figura 28. Reporte del curso (Objetivo general y desarrollo del curso).



### 3. Resultados:

Principales logros observados durante el curso y al final del mismo, ej., cumplimiento de expectativas, temario revisado en su totalidad, respuestas de los participantes, elaboración de compromisos, etc.

### 4. Observaciones:

En este apartado el instructor registra anomalías, otras necesidades de capacitación detectadas en el curso, carencias de coordinación, etc. (Ver figura 29).

<b>2 DE 4</b>
<b>RESULTADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El temario fue cubierto al 100%</li><li>• Las expectativas planteadas al inicio del curso por los participantes fueron cubiertas.</li><li>• Los participantes asumieron una actitud positiva en relación al cambio planeado en su institución comprometiéndose a informarse más sobre el mismo.</li><li>• Los participantes concluyeron que para que existan cambios positivos ellos deben participar activamente en la parte que les toca.</li><li>• Durante el curso aprendieron las herramientas básicas para generar un cambio de conducta.</li><li>• Reconocieron la importancia de adaptarse a los cambios identificando los aspectos que les impiden mejorar.</li><li>• Al término del curso elaboraron compromisos de aplicación sobre lo aprendido en el curso.</li><li>• Conforme se fue desarrollando el curso los participantes manifestaron una mayor motivación.</li><li>• Al finalizar el curso los participantes demostraron una actitud adecuada para seguir trabajando en los dos siguientes módulos.</li></ul>
<b>OBSERVACIONES</b>
<p>La gente desea que exista continuidad en los programas de capacitación.</p> <p>Personal de CECAL interrumpió al instructor en varias ocasiones para dar informes.</p> <p>Los participantes se inconformaron por el cambio de horario del miércoles 15 de octubre y comentaron que se debe tomar en cuenta sus tiempos.</p> <p>Comentaron que deben obligar a los jefes a que tomen principalmente el curso de SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO porque eso permitirá lograr con rapidez los objetivos.</p> <p>El grupo estuvo conformado por gente entusiasta y dinámica, dispuesta a mejorar su desempeño laboral</p>

Figura 29. Reporte del curso (Resultados y observaciones del curso).



## 5. Reporte personalizado:

El instructor describe el desempeño de cada uno de los participantes durante el curso, reportando actitudes favorables o desfavorables: así como el grado de aprovechamiento de los participantes a través de sus reacciones. (Ver figura 30).

<b>3- DE 4</b>
<b>REPORTE PERSONALIZADO</b>
<p><b>ROBERTO N.</b> Aportó ejemplos y dio sus puntos de vista a partir de la tercera sesión, al principio su actitud fue pasiva y se limitó a observar con atención a los demás.</p>
<p><b>RAFAEL S.</b> Fue de los participantes con más conocimientos sobre los temas abordados, fue un participante inquieto pero muy participativo, aportó de principio a fin información útil para cada uno de los temas.</p>
<p><b>CRISÓFORO M.</b> Fue de los participantes más serios, se limitó a participar cuando el instructor se lo pedía, denotó interés y respeto hacia el curso.</p>
<p><b>ABEL M.</b> Su respuesta hacia el curso fue excelente, con comentarios concretos y objetivos. Se mostró como un promotor a favor del cambio. Fue de los participantes más destacados, tanto en actitud como en participación.</p>
<p><b>DAVID S.</b> A lo largo del curso se dio a notar por su juventud y energía, la cual manifestó por ser demasiado inquieto. Aportó comentarios valiosos que generaron polémica en los demás. Por algunos momentos distrajo la atención de sus compañeros.</p>
<p><b>ROBERTO C.</b> Fue un participante atento y amable con sus compañeros su comportamiento fue reservado pero compartió momentos de entusiasmo. Manifestó su deseo de continuar participando en el programa.</p>
<p><b>ELISA M.</b> Su actitud fue receptiva en todo momento, participó activamente en cada uno de los ejercicios propuestos. Hizo comentarios acertados sobre los diferentes temas.</p>
<p><b>RAMÓN G.</b> Participó activamente con comentarios adecuados, manifestó interés y empeño al trabajar en equipo. Fue un participante con iniciativa, apoyó a sus compañeros cuando estos tenían dudas.</p>
<p><b>EDUARDO M.</b> Sobresalió constantemente entre sus demás compañeros por sus continuas intervenciones expresó continuamente sus intenciones por aplicar los conocimientos adquiridos.</p>
<p><b>MAYOLO S.</b> Fue un participante receptivo, intervino en muchas ocasiones con comentarios de interés para todo el grupo; aclaró dudas a sus compañeros. Destacó en los ejercicios grupales.</p>
<p><b>MARIO A.</b> Manifestó en todo momento sus dudas y también denotó su disposición al participar en los ejercicios de equipo.</p>
<p><b>PATRICIA P.</b> Participó activamente con agrado y entusiasmo, formuló una serie de preguntas interesantes que enriquecieron los temas. Abordó ejemplos claros que fundamentaron la participación en los demás.</p>
<p><b>EPIFANIA P.</b> Su participación fue limitada, se mantuvo atenta y receptiva, tuvo dificultad para asimilar conceptos y para expresar sus ideas.</p>
<p><b>MICAELA H.</b> Participó constantemente, su interés la llevó a formular muchas preguntas al instructor y a sus compañeros, dio ejemplos claros y objetivos. Destacó por su excelente disposición para trabajar en los diferentes ejercicios grupales.</p>

Figura 30. Reporte del curso (Reporte personalizado).



### 6. Lista de asistencia:

Calificaciones y evaluaciones del curso.

Además de tomar lista, se reportan las calificaciones del pretest y postest y se incluyen las evaluaciones del curso hechas por los participantes. (Ver figura 31).

4 DE 4							
<b>LISTA DE PARTICIPANTES</b>							
<b>EVENTO:</b>		<b>MÓDULO 1 FASE A SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO.</b>					
<b>FECHA:</b>		<b>DEL 13 AL 17 DE OCTUBRE.</b>					
<b>GRUPO:</b>		<b>1</b>					
<b>NOMBRE</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>PRE TEST</b>	<b>POS TEST</b>
1. Roberto	•	•	•	•	•	0	7
2. Rafael	•	•	•	•	•	2.0	10
3. Crisóforo	•	•	•	•	•	0	6.5
4. Abel	•	•	•	•	•	2.0	10
5. David	•	•	•	•	•	0.5	10
6. Roberto	•	•	•	•	•	6.0	9.0
7. Elisa	•	•	•	•	•	1.5	10
8. Ramón	•	•	•	•	•	1.5	10
9. Eduardo	•	•	•	•	•	5.5	10
10. Mayolo	•	•	•	•	•	4.0	10
1. Mario	x	•	•	•	•	N.P.	9.5
12 Patricia	•	•	•	•	•	3.5	9.0
13. Epifania	•	•	•	•	•	1.5	7.0
14. Micaela	x	•	•	•	•	N.P.	8.5
<b>PROMEDIO:</b>	•	•	•	•	•	<b>2.4</b>	<b>9.03</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASISTENCIA</li> <li>X FALTA</li> <li>NP NOPRESENTÓ EXAMEN</li> </ul>							

Figura 31. Reporte del curso (Lista de participantes).





Los reportes del curso fueron entregados al término de cada módulo al responsable de capacitación de la institución, generado en cada cita acuerdos de coordinación con el personal del Centro de Capacitación de Calidad (CECAL).

### **Fase 6: Seguimiento**

Al término de cada curso, el participante elaboró por escrito compromisos concretos de aplicación considerando: el o los compromisos, las acciones concretas a realizar y la fecha de cumplimiento.

Se les explicó a los participantes que sus compromisos serían revisados en el seguimiento, el cual tendría una duración de 2 horas y que sería hasta ese momento en el que recibirían su diploma o constancia de participación.

La programación del seguimiento consistió en primer lugar en llegar a un acuerdo con los responsables de capacitación de la institución sobre las fechas y horarios, en segundo lugar habilitar el seguimiento.

Para el seguimiento, se le envió a cada participante una carta invitación con todos los pormenores, un resumen del curso y una guía de estudio para entregarla resuelta el día del seguimiento y estar preparados para resolver el examen de conocimientos. (Ver figuras 32, 33 y 34).



## CARTA SEGUIMIENTO

Estimado:

Te recuerdo que el próximo \_\_\_ de octubre a las \_\_\_:\_\_\_ horas, tienes una cita con todos tus compañeros para realizar el seguimiento del curso "**SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO**" y dar inicio al segundo módulo de capacitación denominado "**INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO**".

También prepárate para resolver el examen de conocimientos sobre el evento, por lo cual te envío un resumen con los puntos más importantes que revisamos, así como una guía que deberás presentar contestada el día de la reunión.

Con la seguridad de tu cumplimiento y agradeciendo tu atención, me despido.

Atentamente.

\_\_\_\_\_  
Instructor

Figura 32. Ejemplo de la carta de seguimiento (Invitación).



**MÓDULO 1 (SEGUIMIENTO)  
"SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO"**

**HOJA 2 DE 3**

**RESUMEN**

El curso inició explicando qué es un esquema conceptual, es un conjunto de ideas que le permite a la gente explicarse las cosas y comportarse de acuerdo con esta explicación. El esquema es algo así como la "mentalidad" de la persona.

Cuando la conducta que provoca este esquema se hace repetidamente, se vuelve hábito; y si otras personas lo comparten, se dice que es una costumbre. Por eso es por lo que mucho de nuestro comportamiento ya no lo pensamos, lo hacemos "automáticamente" y ahí está la dificultad, para cambiar los hábitos y con ellos los esquemas.

Cuando el esquema o la "mentalidad" y los hábitos de la gente son adecuados con la situación, o ambiente en el que vive, se dice que todo funciona muy bien. El problema es cuando los esquemas son inadecuados para la realidad, entonces los hábitos que se tenían son ineficientes y provocan muchos errores, deficiencias y hasta conflictos.

Lo peor es que muchas veces los errores y las deficiencias, son atribuidos inadecuadamente. Es decir, la explicación de las causas no es correcta. Esto provoca que no podamos corregir los errores. Una atribución adecuada, significa que las causas de las deficiencias no son únicamente externas, sino también internas a las personas. Si además se evalúa la importancia de cada una y se acepta que sólo se puede cambiar lo propio, entonces existe la posibilidad de corregir los errores.

Cuando una persona hace atribuciones adecuadas y además tiene la intención de mejorar verdaderamente, se dice que se comporta como un aprendiz y que busca adaptarse. Cuando se hacen atribuciones inadecuadas, o bien, no se tiene la intención de cambiar, se dice que se juega un rol conformista.

Una herramienta que facilita el análisis de los errores, es la lista de verificación. Ésta, permite averiguar si lo que está fallando es el esquema, la atribución o la intención de cambio. Así se podría determinar la forma más adecuada para mejorar.

Por último, se planteó que el análisis de los errores no es suficiente para mejorar. Se señaló que la motivación o "ganas" de hacerlo, es vital para conseguir progreso. Cuando una persona tiene intención y dirige su energía para conseguir sus objetivos, se dice que es proactiva y no reactiva. Si además, está convencida de lo que quiere y de poder hacerlo, se dice que buscará comprometerse y no se sentirá "obligada", involucrada.

Figura 33. Ejemplo de la carta de seguimiento (Resumen del módulo).



**MÓDULO 1 (SEGUIMIENTO)  
SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO**

**HOJA 3 DE 3**

**GUÍA DE ESTUDIO**

1. ¿QUÉ ES UN ESQUEMA CONCEPTUAL?
2. EXPLIQUE UN EJEMPLO DE ESQUEMA CONCEPTUAL:
3. ¿QUÉ SIGNIFICA "AUTOMATIZACIÓN" DE UNA CONDUCTA?
4. ¿QUÉ OCURRE CUANDO EL ESQUEMA Y LOS HÁBITOS NO CORRESPONDEN A LA SITUACIÓN?
5. ¿QUÉ SIGNIFICA ATRIBUCIÓN?
6. DÉ UN EJEMPLO DE UNA MALA ATRIBUCIÓN:
7. ¿CUÁLES SON LOS ROLES CONFORMISTAS? EXPLIQUE CADA UNO:
8. ¿QUÉ ES UN ROL ADAPTATIVO? EXPLIQUE EL ROL DEL APRENDIZ:
9. ¿PARA QUÉ SE OCUPA LA LISTA DE VERIFICACIÓN?
10. ¿QUÉ SIGNIFICA MOTIVACIÓN?
11. ¿QUÉ DIFERENCIA HAY ENTRE PROACTIVO Y REACTIVO?
12. ¿QUÉ SIGNIFICA COMPROMISO Y QUÉ INVOLUCRAMIENTO?

Figura 34. Ejemplo de la carta de seguimiento (Guía de estudio).



También se entregó un reporte por cada seguimiento realizado, considerando aspectos generales y los anexos correspondientes.

### **Fase 7: Impacto de la capacitación**

Antes de medir el impacto de la capacitación se hizo el análisis de aprovechamiento de los participantes durante los tres módulos, en donde se reportan las calificaciones obtenidas (pretest, posttest y retest), así como las evaluaciones de los cursos.

Dos meses posteriores a la intervención, se llevó a cabo el impacto de la capacitación. Para ésta actividad se establecieron una serie de acuerdos con los responsables de capacitación de la institución, se les hizo entrega de una propuesta para medir el impacto de la capacitación, misma que fue aprobada. A continuación se presenta el procedimiento con el que se midió el impacto de la capacitación. Los resultados serán expuestos en el capítulo de evaluación.

#### **1. Acuerdos iniciales**

El sistema de evaluación fue examinado por la Dirección General de Recursos Humanos, con el fin de aprobar dicha intervención y para acordar los apoyos concretos que se brindarían para la realización de la investigación. La información tuvo como objetivo conocer el impacto del Programa de Capacitación en Calidad.

#### **2. Muestra poblacional**

El total de empleados capacitados durante todo el programa fue de 200 participantes, del cual se tomó como referencia a 59 trabajadores que conforman el 30% del total; también se consideró la participación de los 20 mandos medios que fueron entrevistados al principio para la DNC.



### 3. Carta y cuestionario

Se dirigió a los jefes una carta en la cual se explicó el motivo y la importancia de dicha evaluación en los aspectos específicos relacionados con el programa de capacitación; así como el cuestionario a aplicar los colaboradores. (Ver figura 35).

**FORMATO PARA EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

El presente instrumento tiene la intención de identificar los resultados logrados en el Programa de Capacitación para la Calidad. Para ello, solicitamos su colaboración para contestar las preguntas que a continuación aparecen.

**INSTRUCCIONES:** Conteste el cuestionario conforme a la siguiente escala:

1 Malo    2 Regular    3 Bueno    4 Excelente

Recuerde que esta información es muy valiosa y esperamos que conteste de acuerdo a lo que ha observado en su entorno laboral.

**El personal de la institución:**

	Excelente	Bueno	Regular	Malos
Se adapta con facilidad al cambio				
Corrige sus errores en tiempo y forma				
Asume con responsabilidad la retroalimentación				
Muestra una actitud positiva ante los cambios continuos				
Se compromete en la disminución de reprocesos				
Se relaciona con facilidad con sus compañeros de trabajo				
Mantiene una adecuada comunicación laboral				
Su actitud influye para un ambiente laboral agradable				
Presenta con calidad el trabajo asignado				
Se manifiesta motivado a realizar sus actividades				
Se compromete en sus actividades laborales				

**IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DE LOS TRES MÓDULOS.**

Considerando que han transcurrido 2 meses de tu participación en el programa de capacitación identifica con una X, el nivel de impacto en el desempeño de tus actividades laborales.

Módulos	Alto (Del 90% al 100%)	Medio (Del 70% al 89%)	Bajo (Menos del 70%)
El impacto del módulo I "Sensibilización al cambio", en el desempeño de mis actividades laborales es:			
El impacto del módulo II "Integración de equipos", en el desempeño de mis actividades laborales es:			
El impacto del módulo III "Calidad en el Servicio", en el desempeño de mis actividades laborales es:			

**Nota:** Cuestionario aplicado a 20 mandos medios y 39 colaboradores de distintas áreas.

Figura 35. Seguimiento al programa de capacitación.



El criterio que se utilizó para la evaluación fue el nivel de aplicación que cada participante logró a partir del cumplimiento de los compromisos adquiridos durante los eventos.

#### **4. Entrevista con los jefes**

Se efectuó una entrevista a un grupo representativo de jefes de los participantes al Programa de Capacitación en Calidad, de los servicios seleccionados a fin de obtener de manera directa los resultados obtenidos sobre el mismo.

#### **5. Análisis de evaluación**

Dentro de la estrategia de evaluación sobre el impacto del Programa de Capacitación en Calidad se contempló lo siguiente:

La primera etapa consistió en conocer los alcances obtenidos por los tres módulos impartidos con la finalidad de saber si se cumplieron los objetivos planteados. Aquí se reportó los resultados de los cursos considerando: pretest, postest, retest y evaluaciones del curso. También se consideró el resultado obtenido en las encuestas de satisfacción al término de cada curso (evaluación de reacción al curso).

La segunda etapa contempló el nivel de impacto que tuvo cada uno de estos módulos en las actividades laborales del trabajador.

La tercera etapa describe el tipo de impacto global que se obtuvo en las actividades laborales.



Las fuentes para realizar la evaluación detallada fueron:

- Información aportada por la muestra mencionada anteriormente.

### **Resultados del aprendizaje, evaluaciones de reacción e impacto de la capacitación**

A partir de los datos de la estrategia de evaluación del impacto del Programa de Capacitación en Calidad se realizó lo siguiente:

- Reporte de evaluación del aprendizaje por cada módulo, en el cual se observan los avances obtenidos.
- Reporte sobre los resultados de las evaluaciones de reacción por módulo, en el cual se demuestra que la metodología es efectiva.
- Reporte del impacto que tuvo cada uno de estos módulos en las actividades laborales.
- Informe final que incluye el tipo de impacto que logró y los resultados de las entrevistas y el concentrado de los dos reportes.
- Conclusiones y observaciones.





#### **4. ANALISIS Y EVALUACIÓN**

Con el propósito de conocer los alcances obtenidos por el personal operativo y administrativo de la institución, mediante el Programa de Capacitación en Calidad, se realizó una investigación que permitiera determinar la efectividad del programa, considerando dos momentos de evaluación para los diez grupos que participaron en los tres módulos del programa.

La primera parte en que se reportan resultados, es en la evaluación obtenida durante el desarrollo del programa, considerando básicamente: evaluaciones del aprendizaje (pretest, postest y retest) y porcentajes de asistencias en cada grupo. Es importante mencionar que el retest fue aplicado al inicio del siguiente módulo con la intención de identificar la retención de conocimientos, dado que la curva del olvido provoca que algunos conceptos no sean retenidos al 100%. Así, la mayor inquietud fue detectar en cada etapa del seguimiento el nivel de aplicación de compromisos y sus replanteamientos en caso de no haber cumplido sus compromisos al 100%

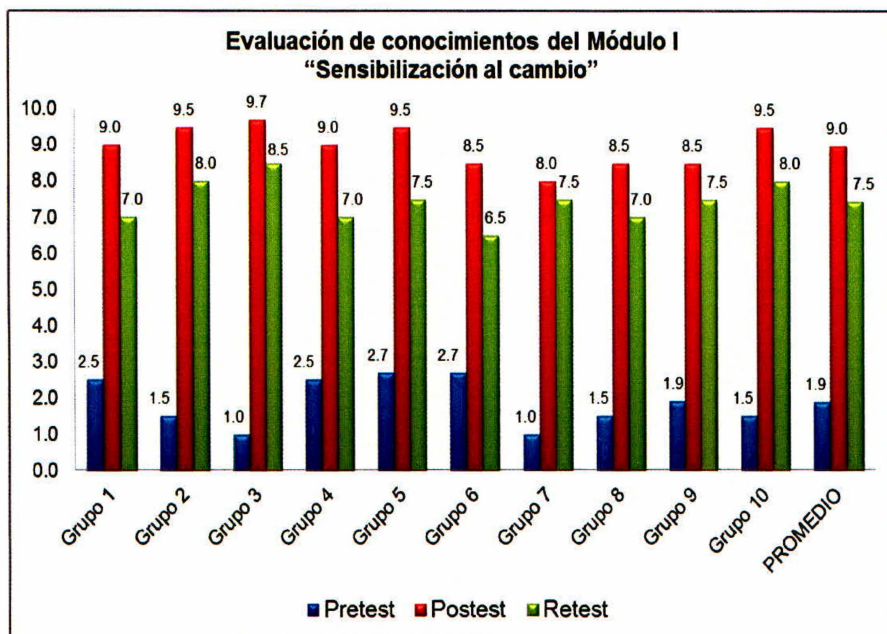
La segunda parte se orienta al resultado y análisis de las evaluaciones de reacción en las que el participante determinó su nivel de satisfacción en cuanto al desempeño de cada instructor, materiales didácticos y en términos generales a la evaluación del evento.

La tercera parte se orienta fundamentalmente al impacto de la capacitación, considerando dos meses después de concluido el programa. Aquí se reporta información que demuestra el grado de aplicación de acuerdo a cada uno de los tres módulos del programa.

Cabe recordar que la evaluación se centra principalmente en dos momentos: los resultados arrojados durante la ejecución (evaluaciones de aprendizaje) y los resultados obtenidos posteriormente (Impacto de la Capacitación).

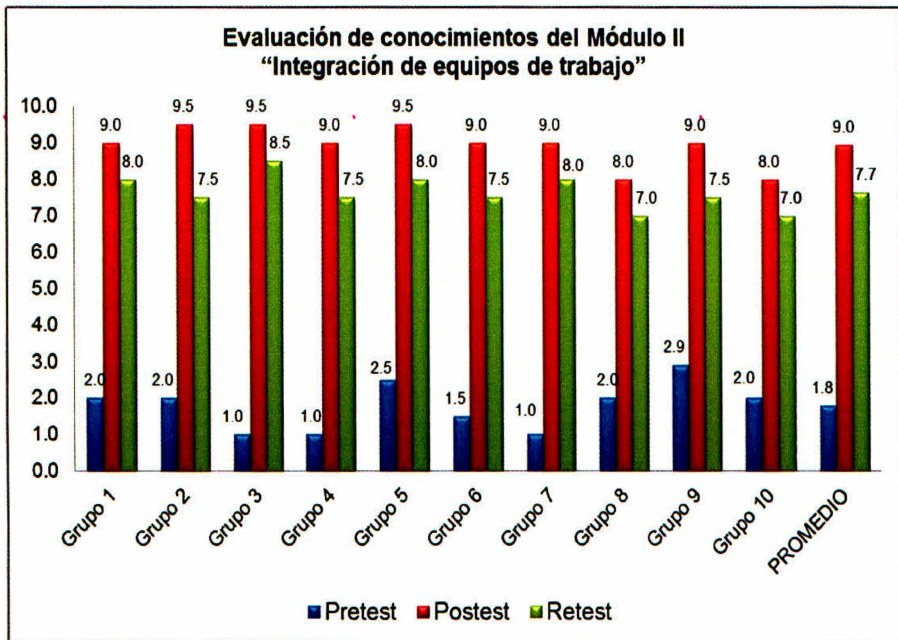


En la figuras 36, 37 y 38, se presentan los resultados obtenidos en los tres módulos en cuanto a evaluaciones del aprendizaje.



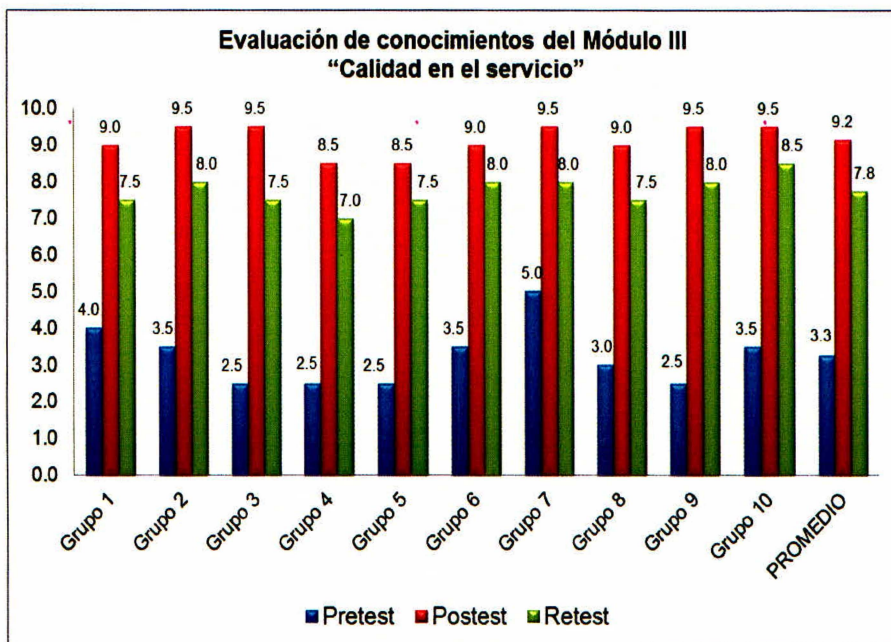
Evaluación de conocimientos del Módulo I "Sensibilización al cambio"	Pretest	Postest	Retest
Grupo 1	2.5	9.0	7.0
Grupo 2	1.5	9.5	8.0
Grupo 3	1.0	9.7	8.5
Grupo 4	2.5	9.0	7.0
Grupo 5	2.7	9.5	7.5
Grupo 6	2.7	8.5	6.5
Grupo 7	1.0	8.0	7.5
Grupo 8	1.5	8.5	7.0
Grupo 9	1.9	8.5	7.5
Grupo 10	1.5	9.5	8.0
<b>PROMEDIO</b>	<b>1.9</b>	<b>9.0</b>	<b>7.5</b>

Figura 36. Evaluación de conocimientos del Módulo I "Sensibilización al cambio".



Evaluación de conocimientos del Módulo II "Integración de equipos de trabajo"	Pretest	Postest	Retest
Grupo 1	2.0	9.0	8.0
Grupo 2	2.0	9.5	7.5
Grupo 3	1.0	9.5	8.5
Grupo 4	1.0	9.0	7.5
Grupo 5	2.5	9.5	8.0
Grupo 6	1.5	9.0	7.5
Grupo 7	1.0	9.0	8.0
Grupo 8	2.0	8.0	7.0
Grupo 9	2.9	9.0	7.5
Grupo 10	2.0	8.0	7.0
<b>PROMEDIO</b>	<b>1.8</b>	<b>9.0</b>	<b>7.7</b>

Figura 37. Evaluación de conocimientos del Módulo II "Integración de equipos de trabajo".



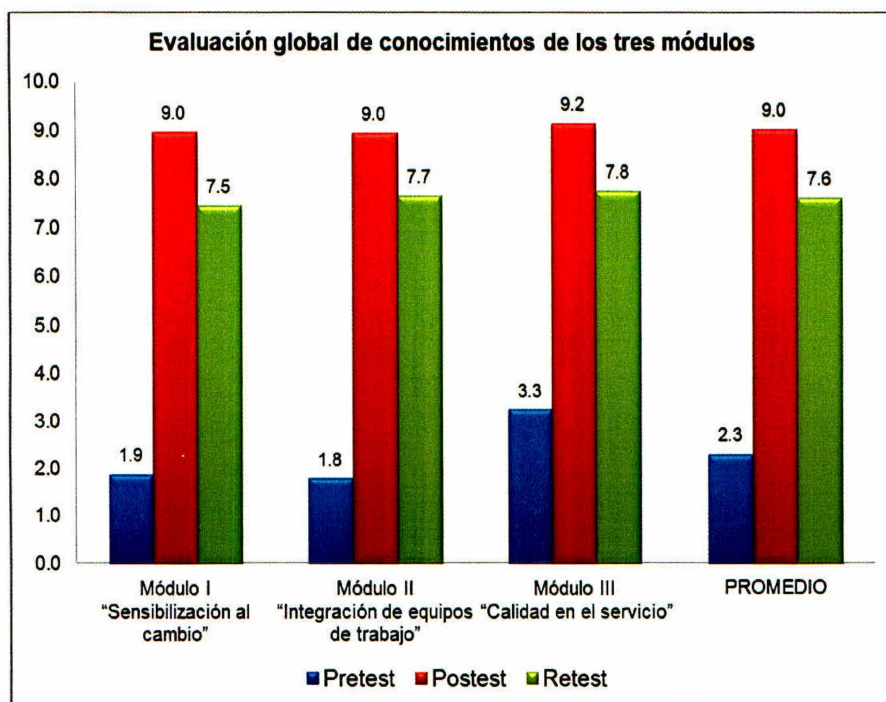
Evaluación de conocimientos del Módulo III "Calidad en el servicio"	Pretest	Postest	Retest
Grupo 1	4.0	9.0	7.5
Grupo 2	3.5	9.5	8.0
Grupo 3	2.5	9.5	7.5
Grupo 4	2.5	8.5	7.0
Grupo 5	2.5	8.5	7.5
Grupo 6	3.5	9.0	8.0
Grupo 7	5.0	9.5	8.0
Grupo 8	3.0	9.0	7.5
Grupo 9	2.5	9.5	8.0
Grupo 10	3.5	9.5	8.5
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.3</b>	<b>9.2</b>	<b>7.8</b>

Figura 38. Evaluación de conocimientos del Módulo III "Calidad en el servicio".





En la figura 39, se puede apreciar, el repertorio de entrada con el que llegaron los participantes al programa, el cual fue muy bajo (2.3 de promedio) y considerando que el promedio general en postest de todo el programa fue de 9.0, se puede considerar que el avance a nivel de conocimientos fue significativo y la brecha del aprendizaje fue del 291%. Los resultados de los promedios generales de cada módulo fueron satisfactorios, por lo que se puede afirmar que la metodología instruccional y los proceso de enseñanza – aprendizaje utilizados fueron efectivos.

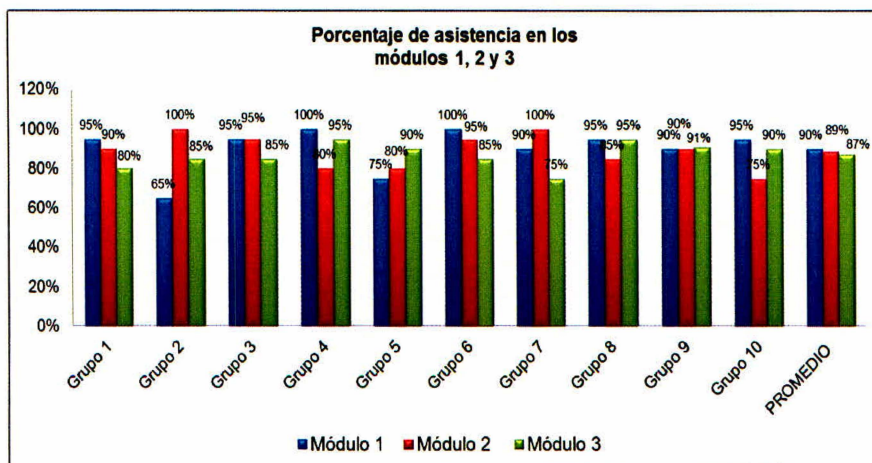


Evaluación global de conocimientos de los tres módulos	Pretest	Postest	Retest
Módulo I "Sensibilización al cambio"	1.9	9.0	7.5
Módulo II "Integración de equipos de trabajo"	1.8	9.0	7.7
Módulo III "Calidad en el servicio"	3.3	9.2	7.8
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.3</b>	<b>9.0</b>	<b>7.6</b>

Figura 39. Evaluación global de conocimientos de los tres módulos.



Un factor de medición fue el control de asistencia, en el cual se demuestra el interés constante por asistir a los cursos ya que el promedio general de todo el programa fue del 88.6% y esa era una preocupación antes de iniciar el programa. Ésta información fue un elemento primordial para la institución en cuanto al éxito del primero módulo, en términos de asistencia, debido a que les preocupaba el nivel de deserción en los participantes; situación que no se presentó de manera significativa tal y como lo muestra la figura 40.

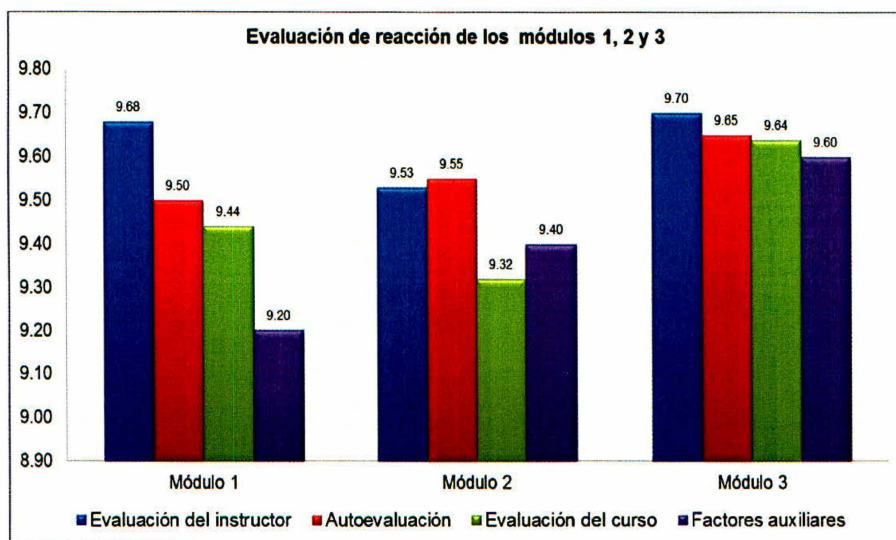


Porcentaje de asistencia en los módulos 1, 2 y 3	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3
Grupo 1	95%	90%	80%
Grupo 2	65%	100%	85%
Grupo 3	95%	95%	85%
Grupo 4	100%	80%	95%
Grupo 5	75%	80%	90%
Grupo 6	100%	95%	85%
Grupo 7	90%	100%	75%
Grupo 8	95%	85%	95%
Grupo 9	90%	90%	91%
Grupo 10	95%	75%	90%
<b>PROMEDIO</b>	<b>90%</b>	<b>89%</b>	<b>87%</b>

Figura 40. Porcentaje de asistencia en los tres módulos.



Las evaluaciones de reacción para cada módulo demuestran la efectividad del proceso instruccional, así como otros rubros considerados en las encuestas de reacción. La figura 41, muestra el resultado global obtenido por cada módulo considerando 10 grupos, es decir, se integran los resultados de 30 cursos (10 por módulo).



Evaluación de reacción de los módulos 1, 2 y 3	Evaluación del instructor	Autoevaluación	Evaluación del curso	Factores auxiliares
Módulo 1	9.68	9.50	9.44	9.20
Módulo 2	9.53	9.55	9.32	9.40
Módulo 3	9.70	9.65	9.64	9.60
<b>PROMEDIO</b>	<b>9.64</b>	<b>9.57</b>	<b>9.47</b>	<b>9.40</b>

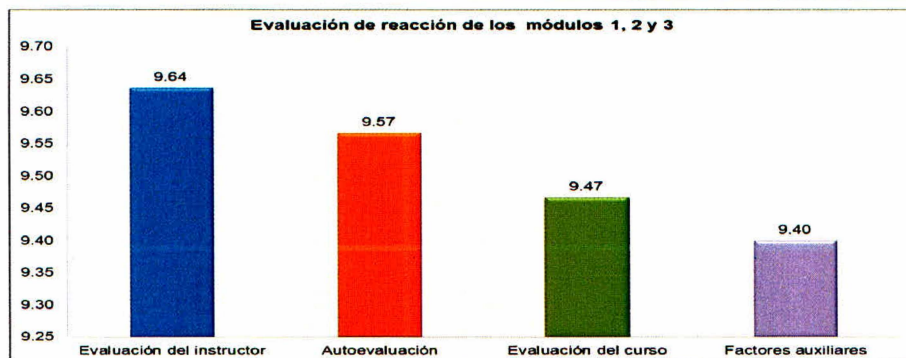


Figura 41. Evaluación de reacción de los tres módulos.



## **Resultados del impacto de la capacitación**

### **Alcance de objetivos**

Es importante señalar que los avances obtenidos son en cuanto a las actitudes de mejora en los participantes y estos avances indican de qué manera se cumplieron los objetivos propuestos al impartir dicho curso.

En cuanto a los alcances obtenidos por cada uno de los módulos impartidos las reacciones de los participantes fueron las siguientes:

#### **1.- Módulo 1: Sensibilización al Cambio**

El 28% de los participantes mostró una disposición excelente, considerando que este módulo marca para ellos, el inicio de los cambios de la organización, mientras que el 68% la consideró buena y sólo el 4% la consideró regular.

El 13% de los participantes tomó una actitud excelente hacia la corrección de sus errores, mientras que el 83% la consideró buena y el 4% regular.

El 34% de los participantes aceptó de una manera excelente la retroalimentación que recibe, el 60% fue bueno y sólo el 6% fue regular.

El 26% de los participantes se mostró abierto hacia las posibilidades del cambio, mientras que el 61% fue bueno y el 13% regular.

De este modo podemos resaltar que el avance más alto obtenido fue en cuanto a la corrección de errores ya que la mayoría de los participantes considera de vital importancia una actitud positiva ante éstos.





## **Módulo 2: Integración de Equipos**

El 16% de los participantes ha considerado que su colaboración ante la disminución de reprocesos ha sido excelente, mientras que el 80% opinó que fue bueno y sólo el 4% la juzgó regular.

El 35% de los participantes mencionó que su relación en el trabajo fue excelente, mientras que el 59% comentó que fue buena y sólo el 4% opinó que fue regular y sólo el 2% comentó que fue mala.

El 32 % de los participantes explicó que su comunicación en el área de trabajo ha sido excelente, mientras que el 64% opinó que fue buena, el 4% la consideró regular.

El 33% de los participantes comenta que el ambiente laboral en su área de trabajo ha sido excelente, mientras que el 63% lo describió como bueno y sólo el 4% lo contempló regular.

- La importancia de éste módulo se puede observar en lo que se refiere a la disminución de reprocesos, ya que dicho punto se logra obtener un avance satisfactorio en cuanto a la actitud de servicio público y de esta manera se logra cumplir uno de los objetivos de la institución.

Por otro lado, es necesario mencionar que existe una mínima dificultad entre los trabajadores para mantener una buena comunicación en su área de trabajo lo que trae como consecuencia una deficiencia en el ambiente laboral. La comunicación así como el ambiente laboral son aspectos que se consideran importantes para poder constituir una integración de equipo y son los más difíciles de inculcar, ya que eso depende de características internas.



### **Módulo 3: Calidad en el Servicio**

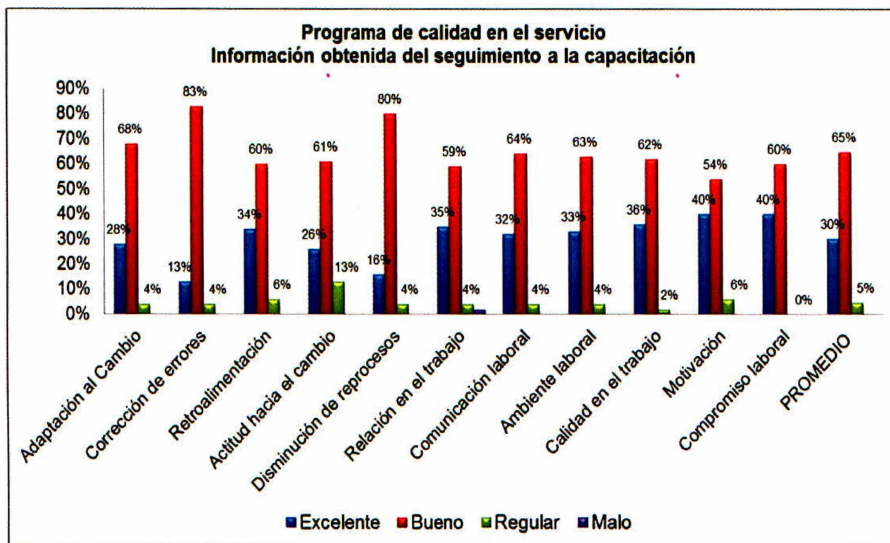
El 36 % de los participantes describió que la calidad en la realización de su trabajo fue excelente, el 62% opinó que fue buena y el 2% la juzgó regular.

El 40% de los participantes comentó que la motivación para la realización de su trabajo fue excelente, el 54% la consideró buena y el 6% regular.

El 40% de los participantes opinó que el compromiso adquirido con los objetivos de su área de trabajo fue excelente, mientras que el 60% lo describió como bueno.

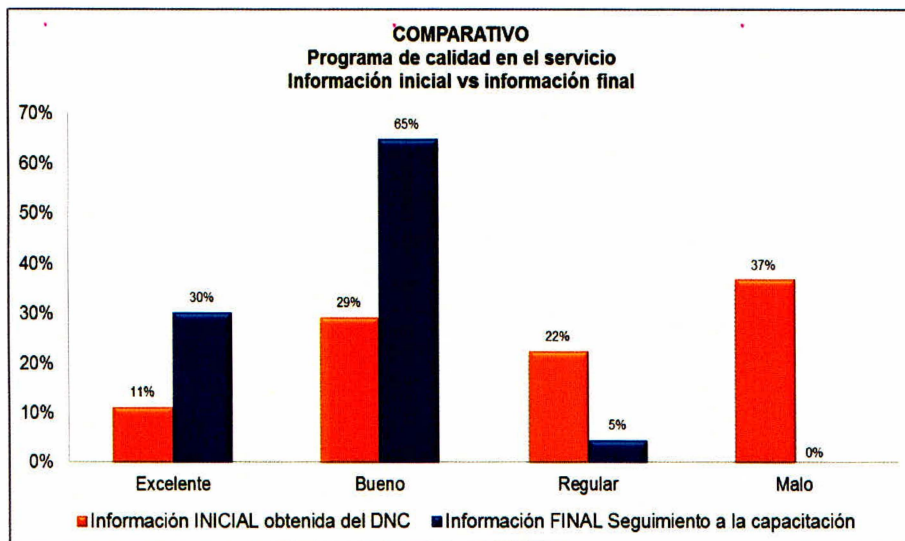
- En el presente módulo tanto la calidad en el trabajo como el compromiso laboral, fueron los avances más altos lo cual indica que la suma de estos dos permite un mejor logro, el cual es bastante significativo para alcanzar los objetivos de la institución.

En las figuras 42 y 43, se podrá observar de forma general el avance significativo inicial al compararlo dos meses después del programa, así como el resultado obtenido en la DNC y mostrado anteriormente en la figura 13.



Programa de calidad en el servicio Información obtenida del seguimiento a la capacitación	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Adaptación al Cambio	28%	68%	4%	0%
Corrección de errores	13%	83%	4%	0%
Retroalimentación	34%	60%	6%	0%
Actitud hacia el cambio	26%	61%	13%	0%
Disminución de reprocesos	16%	80%	4%	0%
Relación en el trabajo	35%	59%	4%	2%
Comunicación laboral	32%	64%	4%	0%
Ambiente laboral	33%	63%	4%	0%
Calidad en el trabajo	36%	62%	2%	0%
Motivación	40%	54%	6%	0%
Compromiso laboral	40%	60%	0%	0%
<b>PROMEDIO</b>	<b>30%</b>	<b>65%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>

Figura 42. Información obtenida del seguimiento a la capacitación.



	Información INICIAL obtenida del DNC	Información FINAL Seguimiento a la capacitación
Excelente	11%	30%
Bueno	29%	65%
Regular	22%	5%
Malo	37%	0%

Figura 43. Información INICIAL, obtenida del DNC vs Información FINAL, Seguimiento a la capacitación.



## Impacto del programa de calidad

Un elemento fundamental en la evaluación de todo programa es precisamente el impacto que tiene en los participantes. Al respecto, las opiniones sobre el Programa de Calidad, se rescataron del mismo formato de seguimiento mencionado anteriormente (Ver figura 35).

### Módulo 1: Sensibilización al cambio

Un 69% opinó que este módulo tuvo un impacto alto en sus actividades laborales, un 29% refirió considerar un impacto medio en las mismas, mientras que el 2% lo consideró bajo, (Ver figura 44).

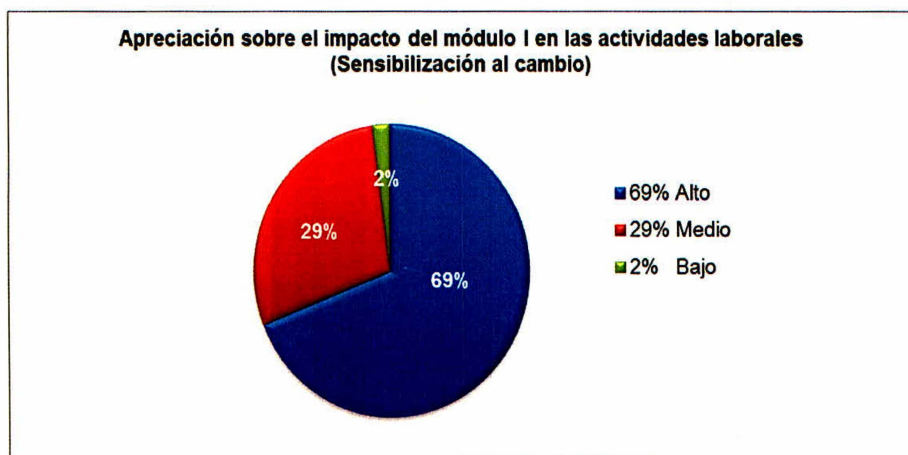


Figura 44. Apreciación sobre el impacto del módulo I en las actividades laborales.

En cuanto al tipo de impacto, los participantes lo relacionan con la visión que adquirieron de los beneficios que el cambio provoca en su entorno laboral y la importancia que tiene el estar dispuesto a nuevas posibilidades de trabajo, así como también, opinan que la disposición al cambio trajo consigo un mejor ambiente laboral, dentro de la dependencia.



## Módulo 2: Integración de Equipos

Un 60% opinó que este módulo tuvo un fuerte impacto en sus actividades laborales, el 38% lo consideró regular y el 2% lo consideró mínimo.

(Ver figura 45).

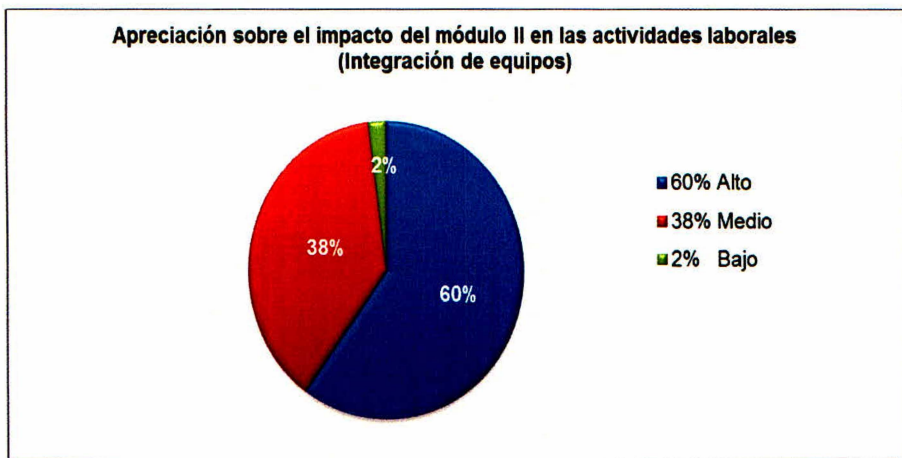


Figura 45. Apreciación sobre el impacto del módulo II en las actividades laborales.

Es importante señalar que el impacto de este módulo contribuyó a una mejor comunicación entre los mismos compañeros así como también para con sus jefes logrando así trabajar en equipo y con un solo objetivo, dando como resultado un trabajo más rápido y eficiente, logrando así la disminución de reprocesos.

## Módulo 3: Calidad en el Servicio

El 72% consideró que este módulo tuvo un fuerte impacto en sus actividades laborales, un 26% señaló un impacto regular en las mismas y el 2% opinó que fue mínimo (Ver figura 46).



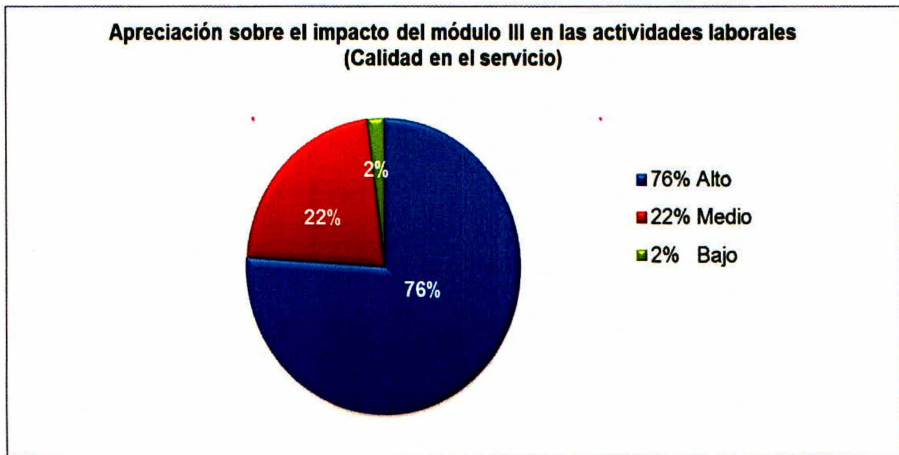


Figura 46. Apreciación sobre el impacto del módulo III en las actividades laborales.

De manera general, los participantes señalan que el tipo de impacto de este módulo fue la concientización de la importancia que tiene la motivación para realizar el trabajo con calidad. La motivación hacia el personal es un factor en el que la institución ha contribuido ya que les ha proporcionado más y mejores herramientas de trabajo, lo cual ha facilitado sus labores y reducido problemas.

### **Alcance de objetivos**

Los objetivos del Programa de Calidad, fueron alcanzados favorablemente, ya que el 30% de la población evaluada logró tener un avance excelente en el cambio hacia actitudes más positivas, el 66% consideró que fue bueno el avance que se alcanzó y sólo el 4% opina que fue regular. (Ver figura 47).

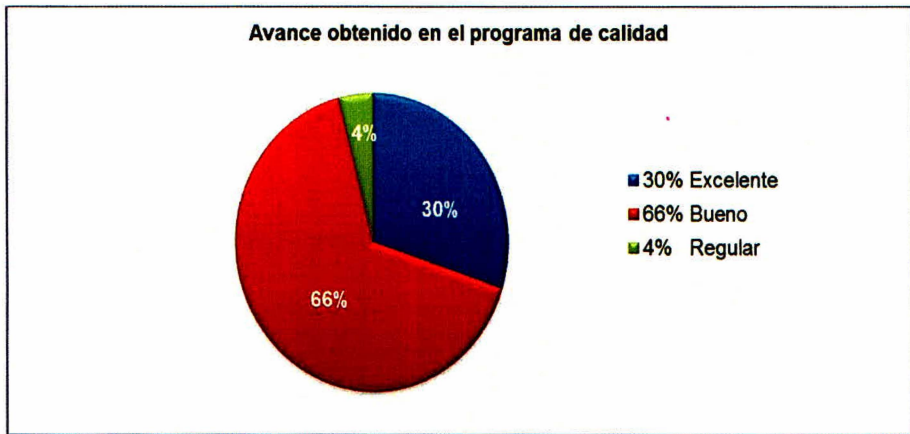


Figura 47. Avance obtenido en el programa de calidad.

Con estas cifras se observó que los objetivos del Programa de Calidad, así como las expectativas propuestas por la institución fueron alcanzados.

En la figura 48, se puede observar que el Módulo III correspondiente a Calidad en el Servicio, tuvo el más alto porcentaje de impacto positivo. Se indica que dicho módulo tuvo un fuerte impacto en las actividades laborales de los participantes, logrando así, concientizar al servidor público de la importancia de la calidad en todas sus acciones.

El 72% de los participantes consideró que el Módulo III tuvo un gran impacto en sus actividades, el 26% opinó que fue parcial y sólo el 2% lo consideró poco.

El Módulo I fue el segundo en tener un alto porcentaje en cuanto al impacto en las actividades laborales, con este resultado se puede comprobar la disposición del servidor público ante los cambios que se presentan, lo cual facilita los procesos en la Institución.

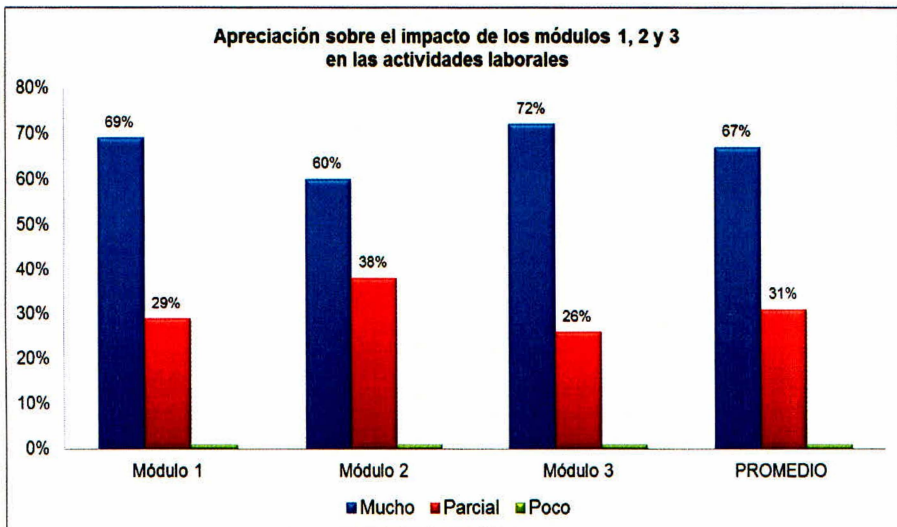




El 69% de los participantes opinó que el Módulo I tuvo un gran impacto en sus actividades, el 29% señaló que fue parcial y sólo el 2% lo consideró poco.

El Módulo II fue el que presentó un menor impacto, debido a que la influencia de éste no depende directamente de los participantes, sino también a factores externos como el ambiente de trabajo, la comunicación y la relación entre los compañeros y los jefes.

El 60% de los participantes señaló que el Módulo II tuvo un gran impacto en sus actividades, el 38% opinó que fue parcial y sólo el 2% lo consideró poco.



Apreciación sobre el impacto de los módulos 1, 2 y 3 en las actividades laborales	Mucho	Parcial	Poco
Módulo 1	69%	29%	1%
Módulo 2	60%	38%	1%
Módulo 3	72%	26%	1%
<b>PROMEDIO</b>	<b>67%</b>	<b>31%</b>	<b>1%</b>

Figura 48. Apreciación sobre el impacto de los módulos en las actividades laborales.



### Impacto del programa de calidad

En la figura 49, se puede apreciar el impacto logrado a través del Programa de Calidad en las actividades laborales de los trabajadores de la Institución ya que el resultado se observa muy significativo logrando tener un impacto considerable para el 69% de los participantes, mientras que el 29% opinó que fue parcial y sólo el 2% señaló que fue poco.

Con éstos resultados se puede observar que los objetivos de impulsar una cultura sobre la calidad y el mejoramiento continuo de actividades se lograron con esta intervención al programa de capacitación de la institución.

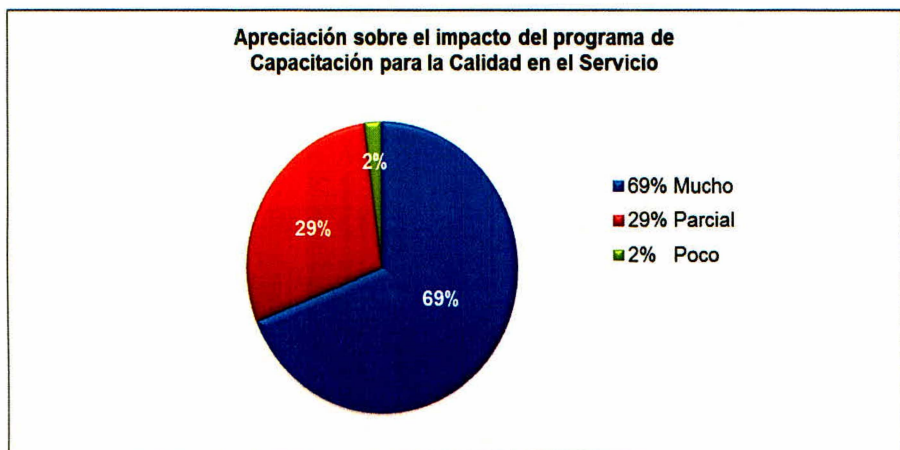


Figura 49. Apreciación sobre el impacto del programa de Capacitación para la Calidad en el Servicio.

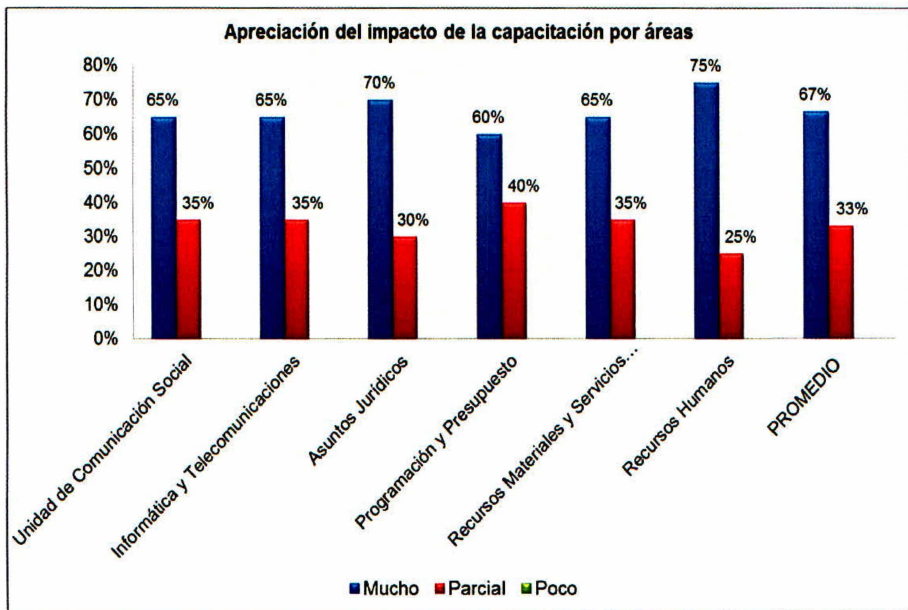
### Impacto alcanzado en las diferentes áreas

Se realizó un análisis de la información obtenida a través de evaluación, con el fin de identificar en que área administrativa causó mayor impacto el curso de calidad,



demostrando los porcentajes obtenidos en las diferentes áreas, los cuales indican la semejanza que provocó el impacto de dicho curso en sus actividades laborales.

Es importante señalar que los participantes que obtuvieron el más alto porcentaje sobre el impacto, son los que se encuentran adscritos en la Dirección general de Recursos Humanos. (Ver figura 50).



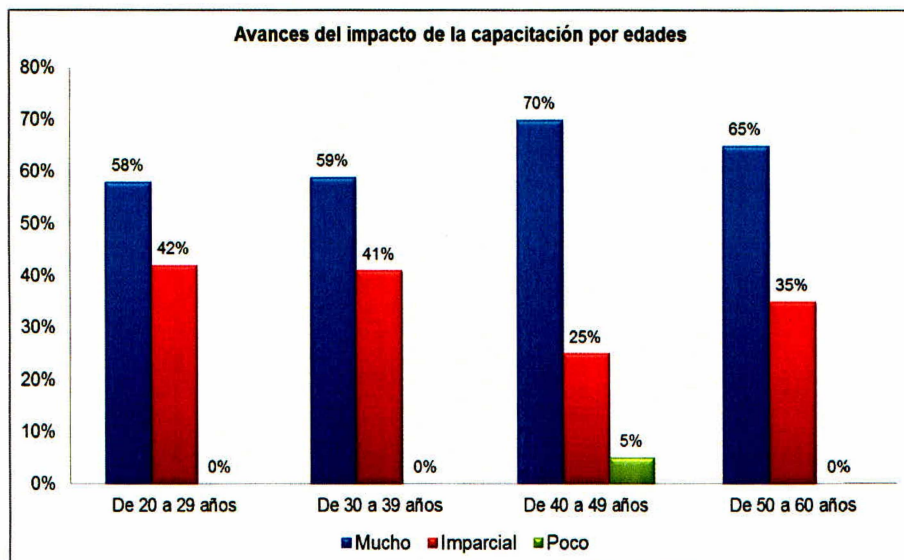
<b>Apreciación del impacto de la capacitación por áreas</b>	<b>Mucho</b>	<b>Parcial</b>	<b>Poco</b>
Unidad de Comunicación Social	65%	35%	0%
Informática y Telecomunicaciones	65%	35%	0%
Asuntos Jurídicos	70%	30%	0%
Programación y Presupuesto	60%	40%	0%
Recursos Materiales y Servicios Generales	65%	35%	0%
Recursos Humanos	75%	25%	0%
<b>PROMEDIO</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>

Figura 50. Apreciación del impacto de la capacitación por áreas.



## Impacto de la capacitación por edades

En la figura 51, podemos apreciar el impacto de la capacitación por edades.



Avances del impacto de la capacitación por edades	Mucho	Imparcial	Poco
De 20 a 29 años	58%	42%	0%
De 30 a 39 años	59%	41%	0%
De 40 a 49 años	70%	25%	5%
De 50 a 60 años	65%	35%	0%

Figura 51. Avances del impacto de la capacitación por edades.

- ❖ De los 4 participantes de 20 a 29 años, el 58% opinó que tuvo mucho impacto el curso en sus actividades laborales mientras que para el 42% fue parcial.
- ❖ De los 16 participantes de 30 a 39 años, el 59% opinó que tuvo mucho impacto el curso en sus actividades laborales mientras que para el 41% fue imparcial.





- ❖ De los 24 participantes de 40 a 49 años, el 70% opinó que tuvo mucho impacto el curso en sus actividades laborales mientras que para el 25% fue parcial y para el 5% fue poco.
  
- ❖ De los 15 participantes de 50 a 60 años, el 65% opinó que tuvo mucho impacto el curso en sus actividades laborales mientras que para el 35% fue parcial.
  
- ❖ De acuerdo a los resultados anteriores los participantes que consideraron haber tenido un mayor impacto del curso sobre sus actividades laborales fueron los que se encuentran entre los 40 y 49 años de edad. Esto se debe a que los participantes se encuentran en una etapa de mayor estabilidad y madurez laboral por lo que consideran importante tener una actitud positiva antes los cambios.

### **Reporte de las entrevistas**

De las entrevistas realizadas a los jefes de los participantes se observó que el impacto del curso sobre los participantes fue notable ya que el 94% cuenta con la disposición necesaria para enfrentar los cambios y sólo el 6% presenta algunas deficiencias, en cuanto a su comportamiento; dentro de las deficiencias se encuentran la falta de motivación para realizar el trabajo, rebeldía con sus superiores, dificultad de adaptación y problemas interpersonales.



## 5. CONCLUSIONES

En la actualidad no sólo hay cambios en las tecnologías, también los hay en diferentes aspectos de nuestras vidas, que también los conceptos varían, enriqueciéndose, ampliándose o modificándose y que los que se manejan en la Calidad también siguen este proceso. Por ejemplo, antes se consideraba que el propósito básico de la capacitación en la Calidad y en los Círculos de la Calidad, sólo debería estar dirigido a mejorar la productividad, y posiblemente la innovación de la organización, ahora se considera que el camino más efectivo y adecuado de mejorar a la organización, es mejorando la preparación de sus colaboradores.

Se debe considerar que el capacitar a los trabajadores, no es una actividad nueva, es decir, son muchos años en los que la capacitación ha evolucionado y seguirá reinventándose principalmente ahora con los avances tecnológicos; mismos en los que el psicólogo organizacional debe centrar su atención para no rezagarse.

Se puede valorar, que hoy por hoy, el psicólogo organizacional interviniendo en las instituciones, puede implementar estrategias específicas para la capacitación porque ésta, no es un término abstracto, es una acción estructurada y concreta que incide positivamente en el proceso productivo mediante el logro de un objetivo básico: mejorar el desempeño laboral del trabajador.

Esta intervención en la que se reporta un sistema de trabajo en el que interviene el psicólogo (a) organizacional, buscó en todo momento, que se pudiera apreciar cómo se lleva el enfoque de la capacitación y que éste, tiene como objetivo mejorar los esquemas de interacción humana e incrementar la eficiencia de los colaboradores en beneficio de sus actividades y de la institución para la cual prestan sus servicios.



El resultado obtenido y las expectativas logradas, representan una labor sistemática apegada a los principios teóricos y prácticos aplicados en otros sectores; basados en programas de capacitación apegados a las necesidades detectadas, siempre y cuando sean resueltos vía capacitación, sin embargo, se debe reconocer que para participar en intervenciones de este tipo, se requiere de personas comprometidas y convencidas de que el cambio y la mejora continua, con la certeza de obtener resultados positivos.

No se trata de descubrir el hilo negro, sino más bien poner en práctica los principios, técnicas y herramientas adaptándolas a los requerimientos e idiosincrasia de cada organización. El presente reporte laboral representa una alternativa más para que el psicólogo organizacional tenga una opción que facilite su función laboral en los procesos de enseñanza – aprendizaje en las instituciones.

Esta intervención refuerza la idea de que la función de la capacitación en toda organización debe de ser sistematizada, involucrando una serie de subsistemas a desarrollar y que poner en marcha un sistema de capacitación no es tarea sencilla, pero que la implantación total de dicho método, garantiza un servicio adecuado a las necesidades de una organización como la institución en la que se tuvo la oportunidad de poner en práctica principios y herramientas orientados a cubrir las necesidades principalmente manifiestas posibles de ser resueltas vía capacitación.

Aunado a lo anterior, también es importante resaltar que la evaluación de la capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal, así como la detección de necesidades, son subsistemas de gran importancia para el éxito de un programa de capacitación.

Por muy simple que pueda parecer, fue fundamental identificar las características de la población meta, la situación que se vivía antes de la intervención, las expectativas de los mandos medios y los responsables de la institución para la



implementación del programa. Lo anterior permitió hacer un traje a la medida ajustando la metodología instruccional a la idiosincrasia de la institución. Sin embargo, es oportuno mencionar que el éxito de la intervención dependió en gran medida de las facilidades otorgadas por la misma institución así como a la estandarización del desempeño instruccional de los psicólogos que intervinieron en los tres módulos del programa.

Por otra parte, fue de gran beneficio contar con todo el apoyo y compromiso de los responsables de la institución en el programa de capacitación. No obstante, es importante aclarar con base a la experiencia en otras instituciones, que no todos se involucran y asumen un compromiso pleno por desarrollar a su personal, limitándose a cumplir solamente con los requisitos de capacitar por capacitar y eso representa un peligro para el éxito de quienes están comprometidos con la capacitación.

Conforme a los resultados obtenidos en el presente reporte laboral, podemos concluir que los objetivos y expectativas, fueron adecuadamente logrados, considerando que fue uno de los primeros Programas de Capacitación de esta índole que se aplicaba en la institución, se logró concientizar al servidor público sobre la importancia que tiene la disposición al cambio y la calidad en el servicio para la Administración Pública Federal ya que gracias a esto todos se benefician.

Es importante hacer mención sobre una cultura del trabajo en equipo, ya que fue el punto más difícil para lograr un impacto adecuado, esto se debe a la falta de costumbre para trabajar en conjunto con otros. Para poder llevar a cabo el trabajo en equipo es necesaria una comunicación sin barreras, es decir que exista el diálogo entre los compañeros, así como también, con los superiores, cimentando así las bases para un mejor desarrollo laboral.





El propósito de medir el alcance de los objetivos propuestos en dicho programa, fue saber el avance que presentó en cuanto a la disposición de apertura de los participantes, obteniendo un resultado positivo. El objetivo primordial de medir el impacto de dicho programa es saber la reacción que tuvo sobre las actividades laborales la cual fue excelente.

Los resultados anteriores, permiten determinar que no ha sido fácil el proceso de cambio pero existe disposición para enfocarse de manera positiva en los requerimientos tanto de los clientes internos como de los externos; pero por otro lado, existe mayor apertura para desempeñar sus labores con la mejor calidad posible.

Es grato observar los resultados de un Programa de Capacitación en el que las actitudes positivas y la disposición que mostraron los servidores públicos que participaron en los tres módulos del programa cuentan con las bases para prestar un servicio eficiente, dignificando la Administración Pública y satisfaciendo las demandas de una ciudadanía cada vez más exigente.

Es importante darle seguimiento al programa de capacitación, considerando lo siguiente: Los cursos también deben impartirse a mandos medios y superiores, seguir fomentando el trabajo en equipo, asegurar la asistencia al 100% en todos los programas de capacitación, darle seguimiento es tarea y responsabilidad de quienes administran la capacitación ya que con el paso del tiempo van surgiendo otras necesidades y que parte de ellas pueden ser resueltas vía capacitación.

Ante los resultados obtenidos, es necesario darle continuidad para permear a lo largo y a lo ancho de la organización la cultura de la calidad y la adaptación al cambio, ya que el entorno es cada vez más competitivo y la adquisición de herramientas contribuyen de manera significativa a la profesionalización del servidor público.



De este modo, se puede afirmar que al realizar una investigación minuciosa permite poner en marcha un proceso estructurado y objetivo que se puede evaluar desde su desarrollo hasta sus resultados finales, no solo de forma cualitativa sino que también de forma cuantitativa.

Es importante aclarar, que dicho reporte laboral no es un experimento, sino una metodología que puede contribuir significativamente en la resolución de problemas, en las áreas de mejora y oportunidad, así como en los problemas de interacción humana en las organizaciones. Dicha metodología puede ser un valioso referente para aquellos psicólogos que están interesados en la capacitación de personal en las organizaciones.

Por lo anterior, se tiene la certeza de que ésta experiencia aplicada a un programa de capacitación, pueda ayudar a otros colegas que probablemente están buscando la manera de integrarse a los procesos de enseñanza – aprendizaje en las organizaciones; la metodología puede ayudar a no improvisar y a evitar una mala imagen que repercute en la credibilidad de psicólogos organizacionales, comprometidos con su profesión.

El proyecto desde su inicio hasta la finalización, representó todo un reto y un aprendizaje significativo, principalmente por las áreas de oportunidad que se fueron detectando a lo largo y ancho del proceso, sin embargo, se espera que pueda servir como un marco de referencia para futuras intervenciones.

Por último, el presente reporte laboral constituye un esfuerzo y un estilo de trabajo sistemático, producto de la integración de un equipo de trabajo conformado por Psicólogos Organizacionales orgullosamente de la Facultad de Psicología de la UNAM.



## 6. REFERENCIAS

Acevedo, A. (2004). *Manuel de la Historia de la Cultura*. Cap. 3. El mundo Contemporáneo. Editorial Limusa, México. Págs. 518 a 524.

Alkin, M. (1969). *El modelo del CSE*. Biografía quinta etapa, Estudio de la evaluación de la Universidad de California.

Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid, Editorial Escuela Española.

AMECA. (2005). *La capacitación como sistema*. De acuerdo a la Asociación Mexicana de Capacitación.

Arias G. F. (1994), *Administración de personal*, 4ª edición, 3ª reimpresión, Trillas, México, D. F.

Arias, G. F. (1988). *Capacitación para la Excelencia*. México. Editorial Argus.

ARMO, (1980). *Sector Laboral. Pedagogía para el adiestramiento*. Vol. XI, número 43 Abr/Jun. México.

Cantú, L. (2001). *Capacitación y adiestramiento factor base en la productividad. Competitividad en las empresas mexicanas*. Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Carbajal, F. (1997). *Programación en el aula ¿para qué?, Orientaciones didácticas para la planificación de la intervención docente en el aula, en Aula de Innovación Educativa*. Año VI, núm.57, Barcelona.



Castillo, A. J. (2000). *Importancia de los programas de empleo que impulsa el gobierno mexicano*. (Ponencia), Seminario de ingresos y productividad en América del Norte, México.

Cronbach. (1980). *Hacia la reforma de la evaluación del programa*. San Francisco: Jossey-Bass.

Crosby, P. B. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: C.E.C.S.A.

Delgado, G y Gutiérrez. H.A. (2006). *Historia de México*. Volumen I. Pearson Educación. Págs. 335.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. España: Díaz de Santos.

Eisner, E. (1981). *The Methodology of Qualitative Evaluation: the case of Educational Connoisseurship and Educational Criticism*. Stanford University, Unpublish. (La Metodología de Evaluación Cualitativa: el caso del conocer de la Educación y Crítica de la Educación. La Universidad de Stanford)

EYD, (2001). *Manual Evaluación de la Capacitación*. Excelencia y Desarrollo.

Feigenbaum, V.A. (1994). *Control total de la calidad*. Compañía Editorial Continental.

Fuentes, M.F. (2004) *Psicología de las Organizaciones*. Editorial OUC, Barcelona España; capítulo VI, (Cambio y desarrollo) Pág. 285.



Gómez, B. J.C. (1994). *Psicología del trabajo e incremento de la productividad: Un caso real* ponencia en el 5º Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y 2º Iberoamericano de Recursos Humanos. México.

González C. A. (2001). *Cómo diagnosticar Necesidades de Capacitación*. México: Editorial Pac S. A. de C. V.

Grados, E.J. (1985). *Temas y técnicas de psicología en el trabajo*. Tomo 2. Modelos de administración participativa. México: Facultad de Psicología UNAM.

Grupo Excell. (1998). *Diseño de Manuales de Capacitación*. Manual del participante. México.

Gutiérrez, M. (1989). *Administrar para la calidad*.

Huerta , J y Hernández, J. (2006) *Estudio de Necesidades de Ceiba*. Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez, Colegio de Ciencias Agrícolas, Servicio de Extensión Agrícola.

Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Madrid; Díaz de Santos.

Jiménez, O. A. y Laffitte. (1980). *Manual de Técnicas de Evaluación*, México: Editorial Nueva Generación.

Juran, J.M. Grima, F.M. y Bingham, R.S. (1990): *Manual de Control de la Calidad*. Barcelona: Reverté.

Juran, J.M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad*. Ed. Díaz de Santos.

Kaufman, R.A. (1990). *Planificación de sistemas educativos*. México: Trillas.



Kirkpatrick, L. D. (1987). *Evaluation, Training and Development Handbook (A Guide to Human Resources Development)*. U. S. A. McGraw Hill, Third Edition.

Laffitte, Jiménez. (1981). *Manual de Técnicas de Evaluación*. (Para la Capacitación del Personal en las Organizaciones). México: Editorial Nueva Generación.

LFT, (2012). *Disposiciones anteriores y el decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo*, Del 30 de Noviembre de 2012.

Maslow, A.H. (1994). *La personalidad creadora*. Editorial Kairós.

Maslow, A. (1943): *A theory of motivation*. *Psychology Review*, 370-396 pp.

Mendoza, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación*, México, Trillas.

Nava C. V. M., Patiño, Peregrina H. S. y Rodríguez J. F. (1980). *Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación*. Servicio Nacional ARMO. México.

Padilla y Juárez. (2006) *Efectos de la Capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*. Sede subregional de la CEPAL en México.

Patiño, P. (1992). *Retos, Desafíos y Tendencias de la Capacitación en México*. (Investigación sobre Procesos de Capacitación en las empresas del Grupo Intercap). Material elaborado para la Conferencia en la UNAM, México: Asesoría Internacional en Competitividad Organizacional, S.C. (AICO) Inédito en el mes de Noviembre de 1992.



Peón, E. J. (1992) *Calidad Total Mitos y realidades*, Expansión.

Plan Nacional de Desarrollo PND decreto del 31 de mayo de 1983.

Programa Nacional de Capacitación y Productividad, de mes de Agosto de 1994.

Provus. (2012). *Modelo de Evaluación*. De BuenasTareas.com. Recuperado 06.

Reza, T.J.C. (1995) "*Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*". Editorial Panorama.

Rodríguez, M. y Ramírez, P. (1991). *Administración de la capacitación*. México: McGraw-Hill.

Ruiz, A. (2001). *El siglo XXI y el papel de la Universidad*. San José, Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Scriven, M. (1999). "*The nature of evaluation. Part I. Relation to psychology*". En *Assessment, Research & Evaluation*, vol. 6, núm. 11, Estados Unidos". (La naturaleza de la evaluación. Parte I. Relación de la Psicología, Investigación y Evaluación).

Silíceo, A. (1995). *Capacitación y adiestramiento de personal*, México, Limusa.

Silíceo, A. (1995). *Liderazgo para la productividad en México*, México, Limusa.

Stake, R.E. (1975). *Evaluating the arts in Education: a responsive Approach*. Merrill: Columbus (Ohio). La evaluación de las artes en la educación: un enfoque sensible).



Stufflebeam, D.L. y Shinkfield, A.J. (1987). *Evaluación sistemática*. Guía teórica y práctica. Barcelona: Paidós-MEC".

Suchman. (2013). *Modelo de evaluación*. BuenasTareas.com. Recuperado 08.

Tyler, R. (1950). *Basic principle of curriculum and instruction*. Chicago: Chicago University. (Principio básico del plan de estudios e instrucción).

Walter A. y Shewhart–Father. (1986). *Of Statistical Control, Quality Progress*, Enero de 1986. (Control Estadístico, progreso y calidad).