

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"IZTACALA"**

**EL PAPEL DEL PSICÓLOGO COMO AGENTE DE CAMBIO EN LA  
INDUSTRIA**

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL**

**LIC: EN PSICOLOGÍA**

**Autor: Julia Ramírez Lozano**

**Comisión : Lic. Ma. Angeles Campos Huichan.  
Lic. Carolina Rosete Sánchez.  
Mtra. Patricia Suárez Castillo.**

**TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO**

**2003**



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**

### **A MIS ASESORES:**

ANGELES CAMPOS HUICHAN  
CAROLINA ROSETTE SÁNCHEZ  
PATRICIA SUÁREZ CASTILLO

Gracias, por su profesionalismo, dedicación y su tiempo en asesorarme y por inspirarme en concluir mi proyecto.

## **DEDICATORIAS**

### **A MIS PADRES.**

Alfonso Ramírez Sánchez  
Consuelo Lozano Vargas

Por su ejemplo en la vida, su tenacidad por lograr las cosas en la vida, por haberme enseñado la unión familiar y por haber sido mis padres. Gracias.

### **A MI HIJO**

David Arturo

Por inspirarme a seguir adelante y ser mejor cada día y un ejemplo a seguir, Gracias por existir en mi vida.

### **A MIS HERMANOS**

Por contar con el tesoro más grande en la vida que son ustedes y por apoyarme incondicionalmente en todo lo que he emprendido.

## **AGRADECIMIENTOS**

**PAPÁ.-** Por enseñarme a través de tu ejemplo, la tenacidad y el coraje por lograr todas las cosas en la vida.

**MAMÁ.-** Por haberme enseñado como mujer a nunca darme por vencida, por darme siempre tu cariño hasta el último momento, por tu apoyo incondicional que solo una madre sabe dar.

**HIJO.-** Por ser mi reto en la vida, mi inspiración a vencer cualquier obstáculo, por existir.

**MARGARITA.-** Por ser quién eres una gran mujer, por sacrificar muchos momentos de tu vida, por ser noble y apoyarme siempre en todo para seguir superándome y cuidar de mi hijo.

**CONSUELO.-** Por tu cariño y apoyo que me brindaste siempre y por escucharme y orientarme en la vida.

**ALFONSO.-** Por ser como mi segundo padre, por tu ejemplo de lucha constante de ser mejor cada día, por apoyarme en todo momento y por tu gran profesionalismo.

**GUILLERMO.-** Por tu apoyo incondicional, tu cariño, tu fortaleza y por siempre estar atento a la familia

**JOAQUÍN.-** Por tu disposición en ayudarme siempre en cualquier circunstancia.

**SERGIO.-** Por ser un gran hombre de lucha constante pese a cualquier circunstancia y por ser ejemplo de tenacidad.

**ALEJANDRO.-** Por ser todo un profesional y por continuar estudiando para ser cada día mejor y un ejemplo para la familia.

**JUAN MANUEL.-** Por ser como eres, bohemio, por escucharme siempre en todos momentos y ser un buen padre.

**MIGUEL.-** Por el recuerdo tan grato e inolvidable que me dejaste cuando era pequeña y por tu bondad como hermano.

**ARTURO.-** Por tu persistencia ante la vida, y por acompañarnos siempre en todo momento a la familia.

## **A MIS AMIGOS**

**RHUAL.-** Por ser mi compañero y amigo en los momentos buenos y difíciles que he tenido en la vida, por apoyarme siempre, por estar a mi lado y por querer a mi hijo.

**TERE.-** Por contar siempre contigo como amiga.

## **A MIS SOBRINOS**

Por ser parte de mi familia, por ser triunfadores en la vida y unos jóvenes de lucha de cambio

# INDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>9</b>
1.1 LA IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL EN LAS ORGANIZACIONES	9
1.2 HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL	11
1.3 LA CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES EN MEXICO	17
1.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9000 EN LAS ORGANIZACIONES	22
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>31</b>
2.1 ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL SISTEMA PARA EL CONTROL DE REGISTROS Y ESTADÍSTICA DE LA CAPACITACIÓN	32
2.2 DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN	46
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA</b>	<b>65</b>
3.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DE CAPACITACIÓN. (PSICÓLOGA INDUSTRIAL)	67
<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>72</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>81</b>

## RESUMEN

El presente Reporte de Trabajo Profesional, analiza el papel del Psicólogo como Agente de Cambio en la Industria, y cómo participa en los diferentes ámbitos laborales dentro de las organizaciones. Se destaca la importancia de la Psicología Industrial en las Organizaciones, se menciona brevemente la Historia de la Psicología Industrial. Se describe el Proceso de Capacitación en las Industrias y como se ha ido transformando.

Se enfoca principalmente el Proceso de Capacitación y productividad de personal en los empleos se presentan casos prácticos de cambio de actitud y de motivación de los empleados para superar prácticas añejas de trabajo y mejorar la productividad .

Se presenta el Modelo de Gestión de Calidad de la familia ISO 9000, que ha tenido gran relevancia a nivel Internacional y se da un ejemplo de implantación de Sistemas de Gestión de Calidad en una empresa del ramo farmacéutico y con herramientas computarizadas para el Control de Registros y Estadísticas de la Capacitación.

Todo lo anterior se desarrolló como una herramienta para el manejo y actualización de información de Capacitación para responder con oportunidad a las auditorías internas que son parte de la evaluación de un proceso de calidad, además de que esta herramienta nos permitió tener información por persona y conocer el status de la capacitación. Finalmente describo la estructura de la organización de la compañía farmacéutica que es en donde desarrollé el sistema antes mencionado cuyo principal objetivo es ayudar a mantener la salud de toda la gente a nivel mundial. En la propuesta de este Reporte de trabajo Profesional defino que el Psicólogo Industrial debe ser un factor de cambio, además de ser versátil en el puesto. Y como conclusiones hago referencia a las experiencias y conocimientos con los que contribuí como Psicólogo en las diferentes organizaciones.



## INTRODUCCIÓN

Día con día se ha vuelto necesaria la participación del Psicólogo Industrial en las organizaciones en las áreas de Recursos Humanos por la gran diversidad de servicios que ofrece al personal, a pesar de la tecnología y los avances que tienen las Industrias tanto Nacionales como Internacionales.

Para ello los empresarios han tenido que crear una cultura de capacitación en su personal, desde la selección del personal que debe de llegar más preparado para ocupar un puesto y cumplir con una serie de competencias (habilidades).

Lo anterior es con el fin de que los productos y servicios sean cada vez más competitivos en el mercado, sin embargo se ha observado que el personal no da un plus más a la organización pues no sienten suyo el negocio.

La gran mayoría de las empresas cuando el personal está contratado invierte un gran número de horas hombre en capacitarlos, sin embargo corren un gran riesgo de que el personal se vaya de la compañía aún y cuando ésta ya hizo una gran inversión en su capacitación y esto para las personas resulta un beneficio en cuanto a todo ese bagaje de conocimientos y habilidades, que pueden explotar en otros ámbitos laborales y profesionales.

En las áreas de Recursos Humanos de cualquier organización el rol que juega un Psicólogo Industrial es muy importante, pues es quien de entrada selecciona y capacita al personal que va a prestar sus servicios, e identifica las experiencias, conocimientos y habilidades para desarrollar un trabajo, o la posición a la que se le asigne. Asimismo el Psicólogo tiene la responsabilidad que el personal que ingrese a la organización dará buen servicio tanto al personal interno de la organización, como a los clientes que se les brinda el servicio.

Lo anterior empieza desde la selección y reclutamiento del personal, el aplicar pruebas psicométricas, a través de las entrevistas, ofreciendo inducción al personal de nuevo ingreso a la organización, en donde posteriormente el jefe inmediato dará una formación en el puesto. Y las áreas de capacitación elaboran programas de capacitación continua, actualización y desarrollo en el puesto al

personal con respecto a las necesidades de la compañía y finalmente evalúan el aprendizaje adquirido. Todo lo anterior conlleva a crear el desarrollo de habilidades del personal que contemple todos los aspectos a considerar para que el personal se desarrolle dentro de un ambiente saludable y de superación.

Por lo tanto el Psicólogo Industrial es quien contribuye a modificar el medio ambiente y la conducta a través del desarrollo e implementación y seguimiento de los programas antes mencionados, y por supuesto de común acuerdo con los directivos de la organización y del mismo personal en donde no hay que descartar si pueden, si saben, si quieren desarrollar su trabajo.

Un aspecto visible en las organizaciones es que cada vez se hace más plana la estructura y se adelgazan las organizaciones y el personal operativo tiene que hacer más con menos y con calidad y se les tiene que hacer más competentes para poder cubrir más actividades y satisfacer las demandas del mercado, de forma tal que aunque su descripción de puesto mencione sus responsabilidades específicas éstas son solo enunciativas, ya que en la práctica deben ser versátiles para desarrollar más actividades.

Es por ello que el mercado se vuelve más competitivo para el Psicólogo Industrial, ya que hay profesiones como Ingeniería, Administración, Pedagogía entre otras que están abarcando los puestos de un Psicólogo Industrial.

Sin embargo no hay que perder de vista que el Psicólogo por su formación cuenta con conocimientos, y técnicas en el manejo del comportamiento humano dentro de cualquier ámbito laboral, por lo cual también tuvo que capacitarse en herramientas como; cuestionarios de clima organizacional, detección de necesidades de capacitación, elaborando planes y programas, evaluación de la efectividad de la capacitación, aplicación del aspecto legal de la capacitación, trámites ante la Secretaría del trabajo y Previsión Social, actividades de reclutamiento y selección, técnicas de entrevistas, aplicación de pruebas psicométricas, conocimiento y aplicación de la Ley Federal del trabajo, desarrollo de hojas de percepción de sueldos y salarios, elaboración de planes de vida y carrera, implementación de la comisión mixta de seguridad e higiene así como la

de Capacitación y Seguimiento de los programas, INEA, haciendo negociaciones con el sindicato en las áreas de Relaciones Laborales, en Relaciones Industriales, de cualquier tipo de organización, ya sea manufacturera, farmacéutica, o de gobierno.

Otra área que como Psicólogo desarrollé como requerimiento de la organización es la aplicación de la familia de la Norma ISO 9000 que promueve la estandarización la calidad de los productos y servicios de cualquier empresa grande o pequeña, Nacionales o Transnacionales, de Gobierno, inclusive la Gestión de Administración de Sistemas de Calidad ISO 9000, la cual contiene una serie de normas reconocidas en más de 150 países. Los requisitos de un Sistema de Calidad comprenden la estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos para aplicar la administración de calidad, además de requerir de un fuerte involucramiento por parte de la dirección y a la vez de toda la organización esto conlleva a un cambio cultural.

La aplicación de estos sistemas abre los mercados, ya que las organizaciones que cuentan con éstas certificaciones son candidatos a permanecer en el mercado a nivel Nacional e Internacional lo que significa que sus productos y servicios están orientados al servicio del cliente y por lo tanto sus proveedores también deben de estar certificados en ISO 9000.

Por consiguiente lo que tiene que hacer el personal con un Sistema como ISO 9000 es documentar que lo que hacen esté por escrito y contar con evidencias para poder demostrarlo. Una vez que fue certificada la organización, se realizan auditorías de vigilancia durante un periodo de tiempo establecido por la empresa certificadora, para garantizar que el sistema implementado está aplicando lo que dicen en sus procedimientos operativos, además de buscar siempre una mejora continua en sus procesos e identificando la interrelación que existe en las diferentes áreas midiendo sus procesos a través de Indicadores de medición, de la satisfacción del cliente y de las quejas.

Otro aspecto que es importante considerar es el cambio tecnológico en cuanto a herramientas de apoyo como la computación en donde es notorio cómo

organizaciones Nacionales y Transnacionales que van a la vanguardia en la implementación de programas enfocados a las áreas de Recursos Humanos o de Capacitación, tienen el control total en la administración del personal, en la documentación, la información que es oportuna y confiable.

Por lo tanto “El Papel del Psicólogo como Agente de Cambio en la Industria” para mí resulta muy interesante, ya que a lo largo de mi trayectoria laboral he vivido todas las diferentes facetas de aplicación que he mencionado y en las que un Psicólogo Industrial puede y debe incursionar y demostrar que somos tan competitivos como cualquier carrera o escuela para que abramos nuevas perspectivas de trabajo para los Psicólogos de las siguientes generaciones de la FES IZTACALA.

Como experiencia práctica recomiendo a las personas que se dedican a la Capacitación en sus empresas, en la medida de lo posible implementar un sistema similar que se adapte a sus necesidades que bien puede funcionar en las compañías para las que trabajan, ya que éste Sistema Integral de Capacitación fue desarrollado, en diversas empresas para las que labore en las áreas de Capacitación.

**Por consiguiente presentaré los Objetivos de mi Reporte de trabajo Profesional:**

- Implementar un Sistema Integral de Capacitación que se apegue a los lineamientos de la Cláusula 18.0 de la ISO 9001:1994 adaptándolo a las necesidades del personal de la empresa Farmacéutica, para el mejor desempeño de sus actividades.
- Lograr que el personal de la organización identifique al Psicólogo como un asesor para el desarrollo de sistemas de capacitación y Agente de Cambio para lograr los objetivos de la organización.

- Que los directivos de la organización se apoyen en el Psicólogo para el desarrollo de habilidades del personal a través de desarrollo e implementación de programas de superación y desarrollo humano.
- Que el Psicólogo Industrial cree conciencia de un cambio cultural en todo el personal para una mejora continua tanto de sus procesos como en los servicios para que estos sean de calidad a través de la implementación de sistemas.

En este reporte de trabajo se presenta un Sistema Integral de Capacitación que se desarrolló y aplicó en una empresa Farmacéutica, de acuerdo a la Cláusula 18.0 de ISO 9001:1994, soportado con un programa computarizado como herramienta de seguimiento y Control del Sistema de Capacitación.

El **Primer Capítulo** abordo la importancia de la Psicología Industrial en las Organizaciones y una breve Historia de la Psicología Industrial, posteriormente se habla de la Capacitación en las Organizaciones en México y finalmente del Sistema de Gestión de Calidad en ISO 9000 en las organizaciones.

El **Segundo Capítulo** describo el proceso de capacitación, el cual incluye los puntos clave que debe contemplar un Sistema Integral de Capacitación para el personal, con apego a la Cláusula 18.0, bajo los lineamientos de la Norma ISO 9000. La descripción del Sistema Computarizado como herramienta para el Control de Registros y Estadísticas de la Capacitación, la cual fue desarrollada como apoyo a la Gerencia de Capacitación para el servicio de todo el personal de la Empresa Farmacéutica para la que laboré.

El **Tercer Capítulo** describo la estructura de la Empresa Farmacéutica, su misión, sus productos, número de personas, organigrama, también se amplían mis Funciones y Responsabilidades como Gerente de Capacitación (Psicólogo Industrial) y cómo se administraba la Capacitación antes de implementar el Sistema Integral de Capacitación.

Y por último hago una Propuesta de Mejora en general al Sistema Integral de Capacitación, así como las Conclusiones de mi Reporte de Trabajo Profesional, Bibliografía y Anexos del programa.

## **CAPITULO 1**

### **LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **1.1 LA IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL EN LAS ORGANIZACIONES.**

El papel del Psicólogo Industrial en cualquier tipo de organizaciones se encuentra en auge y lo encontramos demandando la aplicación de sistemas que controlen cada uno de los procesos con los que cuenta la organización e identificando los requerimientos de sus clientes.

La tecnología, las herramientas de computación, los medios de comunicación como Internet, han permitido trabajar a pasos acelerados, teniendo que dar respuestas y soluciones inmediatas a las demandas del mercado. En donde el Psicólogo Industrial ha tenido que estar abierto al cambio ofreciendo una serie de servicios que están relacionados con un sinnúmero de procesos.

Anteriormente se había considerado al Psicólogo Industrial como un Psicómetra que sólo podía brindar sus servicios en el área de reclutamiento y selección de personal. Sin embargo, hoy en día las demandas del mercado en el puesto del Psicólogo le piden que cuente con más habilidades o competencias para el manejo de puestos administrativos, el control, seguimiento del programa así como la dirección de un área de Recursos Humanos, o bien cualquier otra área de la organización.

Actualmente las áreas en las que participa el Psicólogo son: reclutamiento y selección, compensaciones, todo lo referente a Capacitación del Personal, Relaciones Laborales, Relaciones Industriales, Ventas Mercadotecnia, Higiene y Seguridad, como Asesoría, Instructor, Consultor, Auditor Líder en ISO 9001-2000, o bien como administrador del Sistemas de Calidad.

Es así como el papel del Psicólogo Industrial se ha vuelto multidisciplinario ya que se ha orientado a optimizar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de las organizaciones y con la ventaja de tener la formación y

mantener el control de manejar, emociones, actitudes, habilidades, conocimientos, elaborando planes y programas para ser más productivo, buscar implementar programas para una modificación de conducta identificando si el personal que labora en la organización quiere, puede, o sabe, cómo desarrollar su trabajo, en caso de no ser así desarrollar programas que les ayude a mejorar sus habilidades, el identificar el clima organizacional de cualquier ámbito laboral y diagnosticar si hay manejo de conflictos, trabajo en equipo, comunicación, manejo de relaciones interpersonales, supervisión entre otras actividades. En general, el Psicólogo debe contemplar todo el entorno que rodea a las personas.

Según Davis (1983) el Psicólogo actúa como asesor de toda la organización al ayudarlo a encontrar medios para enfrentarse tanto a su ambiente interno como al externo.

Davis plantea que las áreas de Recursos Humanos, se ocupan del crecimiento y el desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción; porque las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades.

En el método tradicional a principios de siglo, los gerentes decidían lo que debía hacerse y luego controlaban muy de cerca a los empleados para asegurarse de que realizaran bien su trabajo, la administración era directiva y de control.

En la actualidad las organizaciones cubren paquetes de prestaciones muy atractivos para los empleados con el fin de satisfacer las necesidades de los empleados, y que estén altamente motivados. Ya que el Recurso Humano es el principal factor de las empresas.

Fleishman y Bass (1979), afirman que los psicólogos se han preocupado cada vez más por los problemas de discriminación injusta en los empleos y por el desarrollo de nuevas técnicas para la evaluación y selección del personal; porque como lo menciona Rodríguez (1987), todos pertenecemos no a una organización sino a varias, llegamos con un bagaje de conocimientos, hábitos, experiencias, propósitos y expectativas mutuas.



El individuo necesita a la organización porque ésta satisface sus necesidades, y la organización necesita al individuo porque él contribuye a que ella realice sus metas.

Obviamente la labor del Psicólogo viene a complementar el trabajo de todo un equipo para que se den los cambios y los resultados esperados tanto del personal como de la organización en cuanto a no retrabajos, hacer las cosas bien y a la primera vez, el desarrollo de habilidades a través de programas en el puesto para que el personal sea productivo y alcance los resultados esperados por producción.

Ahora bien, es importante conocer la Historia de la Psicología y cómo es que ésta ha ido incursionando en las organizaciones, así como el papel del Psicólogo en las Industrias.

## **1.2 HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.**

La Psicología Industrial surgió como producto de la necesidad de resolver un problema práctico, posteriormente las crisis, las demandas y exigencias impulsaron su desarrollo hacia objetivos mayores.

La Psicología tiene más de 100 años de haberse iniciado como ciencia independiente, como la Psicología Industrial se instituyó formalmente en América a inicios del siglo XX.

Desde sus inicios a partir de 1901 el papel del Psicólogo dentro de las Industrias se volvió importante por abarcar conocimientos acerca del ser humano y su desarrollo.

Durante la primera Guerra Mundial, los Psicólogos participaron activamente en los esfuerzos Bélicos, administrando pruebas colectivas para los reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de los oficiales. Y

muchos de los principales campos de desarrollo Psicológico de la posguerra, fueron las pruebas de grupo, las pruebas profesionales, las escalas de calificación, el inventario de personalidad, técnicas de Análisis de Puesto y Evaluación del rendimiento.

Un grupo de psicólogos fue comisionado para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar quiénes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento.

Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos el Test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para analfabetos.

Otro aspecto importante para el crecimiento de la Psicología en la Industria, fue la Segunda Guerra Mundial, en donde las fuerzas armadas no disponían del personal ni de los Recursos Humanos.

Una de las primeras organizaciones de consultoría Psicológica que se creó y se orientó hacia problemas del personal en la Industria fue Scott Company of Philadelphia en 1919, Scott y otros investigadores la fundaron con el propósito de proporcionar las bases y el impulso para la expansión de la Psicología Industrial más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las Relaciones Humanas.

El éxito de la experiencia militar para la aplicación en negocios e industrias civiles, hizo surgir un amplio e intenso programa de test psicológicos para utilizar en las escuelas públicas, en la industria, los negocios y desde luego la milicia, así las aportaciones de los primeros psicólogos Industriales, fueron dando origen a lo que conocemos como selección y capacitación de personal.

Posteriormente en 1925, la Psicología Industrial después de haberse interesado por un cuarto de siglo en lo que podríamos llamar Psicología del Personal, fue

cuando se suprimieron todos los beneficios otorgados y aún así la producción se siguió incrementando y la conclusión fue de que los aspectos físicos tenían menos importancia y habían otros factores más sutiles como la organización informal, el espíritu de equipo, las relaciones humanas y la motivación.

Los estudios mencionados abrieron nuevos campos de investigación que durante poco más de 10 años se estuvieron explorando. Tales como calidad y tipo de liderazgo y supervisión, los grupos informales entre los trabajadores, tuvieron diferentes actitudes, comunicación y diversas fuerzas socio psicológicas que afectaron la motivación y satisfacción en el trabajo, estos fueron algunos de los estudios de la famosa serie de trabajos llamados Los Estudios de Hawthorne, los cuales fueron efectuados en la planta de la Western Electric Company, ubicada en Harwthorne, Illinois, realizados por Elton Mayo y sus asociados.

Estos estudios comenzaron con una investigación sobre las condiciones físicas del ambiente de trabajo. Algunos de sus planteamientos fueron ¿Qué efectos causa en la producción aumentar la iluminación? ¿Influyen en la producción la temperatura y la humedad? ¿Qué sucede si se establecen periodos de descanso?.

Los resultados de estos estudios de Hawthorne sorprendieron tanto a los investigadores como a los gerentes de planta y a pesar de los cambios desfavorables, la producción y eficiencia de los obreros se mantenía inalterable. Esto llevó a pensar que había condiciones socio psicológicas más importantes que las condiciones físicas en el ambiente laboral.

En otro grupo, se aumentó la iluminación y se elevaron los niveles de productividad, se introdujeron mejoras, como periodos de descanso, almuerzos gratis, jornadas laborales cortas y al mejorar las condiciones de trabajo la productividad aumento considerablemente.

Otro hecho que aceleró el desarrollo de esta ciencia fue el otro esfuerzo bélico de la Segunda Guerra Mundial, donde más de 2000 psicólogos contribuyeron ya no sólo aplicando tests para la selección y clasificación de reclutas, sino también con estudios sobre la mecánica humana que facilitarían el manejo de los sistemas hombre-máquina, cada vez más complejos. Los Psicólogos colaboraron con los Ingenieros suministrando información sobre las capacidades y limitaciones humanas para equipos tan sofisticados como: los nuevos buques, tanques, y submarinos.

La gran complejidad de las armas y equipos de guerra y el estudio de las habilidades psicomotrices del hombre, dieron pues origen a otra nueva e importante rama de la Psicología Industrial: La Psicología de la Ingeniería (conocida también como Ingeniería Humana o Ingeniería de Factores Humanos) que actualmente sustentan muchos de los principios de la Ergonomía.

Los Psicólogos requieren el apoyo y orientación de los descubrimientos y aportaciones de la Psicología Organizacional.

La habilidad para las relaciones humanas, es decir para interactuar en grupos pequeños o en la sociedad ha ido adquiriendo mayor importancia. Los empresarios se han dado cuenta de la poderosa influencia de los factores humanos como: la motivación, el liderazgo, la comunicación y otros más.

La importancia que tienen las variables organizacionales ha sido de tal trascendencia que en 1970 la División de la Psicología Industrial de la American Psychological Association (Asociación Estadounidense de Psicología), cambió su nombre por División de Psicología Industrial y Organizacional, con el propósito de incorporar nuevas tendencias en el campo del comportamiento organizacional

No obstante la designación de Psicología Industrial todavía se sigue utilizando, siempre y cuando tenga como condición que se admita que engloba a la

Psicología Organizacional y se le pueda dar a esta rama la importancia que deben tener todas las actividades gerenciales relativas al personal que es el elemento más importante en la organización.

Es probable que la Psicología Industrial se iniciara el 20 de Diciembre de 1901. Fue ese día cuando el Doctor Walter Dill Scott, Psicólogo de la Northwestern University, pronunció un discurso analizando las posibilidades de aplicación de los principios Psicológicos al campo de la Publicidad.

Por ejemplo, Mc. Collom (1959) descubrió una serie de actividades que hacían los Psicólogos que trabajaban en la Industria como:

- 1.- Selección de Personal.- Selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios.
- 2.- Desarrollo del Personal.- Evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.
- 3.- Ingeniería Humana.- Diseño de equipos y productos.
- 4.- Estudios de la Productividad.- Actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajos como a la iluminación y al ambiente general de trabajo.
- 5.- Administración.- Actividades referentes a las habilidades administrativas.
- 6.- Otras.- Accidentes y seguridad, Relaciones Laborales.

En resumen, parece que los Psicólogos empleados en organizaciones Industriales probablemente tienen que ocuparse de todos los problemas relativos a las personas.

Esto resulta evidente por el informe de la División 14, que incluye más de 150 tipos específicos de problemas de los que deben ocuparse los Psicólogos Industriales, no sólo son muy variados los deberes sino que también sus títulos pueden ir de Presidente a Psicólogo Industrial o Supervisor Educativo.

Pueden encontrarse Psicólogos Industriales en muchas organizaciones de consultoría, que hacen hincapié en el campo de las pruebas Psicológicas.

En México, hay otros dos grandes tipos de organizaciones en las que se emplea a Psicólogos Industriales, Organizaciones sin fines de lucro patrocinadas por la Industria y varias dependencias del Gobierno que se especializan en problemas de investigación pertinentes para la Psicología Industrial.

El Psicólogo Industrial tiene probabilidades de obtener lo necesario para vivir mediante el empleo en una de las tres fuentes principales: como consultor, como empleado de una compañía o en el Gobierno o como Profesor Universitario.

Los Psicólogos empleados directamente, a tiempo completo por una compañía o una dependencia de Gobierno suelen denominarse Psicólogos "Ejecutivos."

Una de las diferencias es que el Psicólogo Consultor puede trabajar al mismo tiempo, para numerosos clientes o patronos, mientras que el Psicólogo Ejecutivo desempeña un papel más específico en la organización para un solo patrón.

Otra modalidad es el ser auditor líder, o interno, asesor o consultor en la implementación de un sistema de gestión de calidad para cualquier tipo de organización que lo solicite ya que este tipo de actividades hoy en día lo solicitan como un requisito para confirmar que sus productos y servicios están dentro de un proceso de calidad.

La idea de calidad no es un invento reciente y ha estado presente por cientos y miles de años. Probablemente es un concepto tan antiguo como el comercio, el

cual comenzó tan pronto como el hombre estuvo en capacidad de producir bienes en exceso.

La perspectiva de calidad se enfocó inicialmente en la conformidad del producto más que en cualquier otra cosa. La mayoría de las personas ha escuchado acerca del “Ejército Terracota” (Terracota Army), un gran número de figuras de arcilla compuesto por soldados a pie y a caballo, que fueron enterrados junto con los antiguos emperadores Chinos. Esto permitió la identificación y castigo del artesano que fallara en el cumplimiento de los requisitos del emperador.

Para alcanzar esta calidad es necesario brindar capacitación a los trabajadores, tema que trataré a continuación.

### **1.3 LA CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES EN MEXICO**

En este capítulo hablaré de la importancia que ha tenido la Capacitación en las Industrias, empresas grandes y pequeñas que, a través de la formación de su personal, han ofrecido productos y servicios de calidad.

La Educación en la formación del ser humano siempre ha existido y hemos visto cómo ha ido evolucionando este término en cualquier ámbito, ya sea laboral, o educacional cómo se ha ido explotando en ventas mercadotecnia en todo lo que se relacione con preparar, capacitar al personal para ser más eficientes, más productivos.

Las organizaciones, los centros educativos de formación le iban dando un giro al mismo concepto pero siempre enfocado al mismo fin que era el de **Capacitar, Adiestramiento, Educación, Desarrollo Profesional, Desarrollo Personal, Educación Continua, Actualización, Formación Personal, Desarrollo Humano, Entrenamiento, Competencias, Habilidades, etc.**

Todo lo anterior fue porque la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización, conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y lenguaje tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidas al enfrentarse a determinadas circunstancias. Se dice que lo llevó a cabo por medio de signos y de palabras.

Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre, es cuando se dice que tuvo lugar un aprendizaje siendo transferidos los conocimientos y habilidades (Barón E., 1979).

En las civilizaciones que existieron en el año 2100 A.C. la alfabetización nunca llegaba al artesano o al campesino; las habilidades o conocimientos de los oficios sólo podían ser transferidos por instrucción directa de una persona experimentada hacia un novato que, después de un largo periodo de estudio, se convirtió en obrero.

En los templos antiguos se enseñaba religión y frecuentemente arte. Los ejércitos enseñaban a los soldados. Las escuelas privadas enseñaban a los hijos de los ricos y de los gobernantes.

Posteriormente entre el siglo XI y XV se constituyeron los gremios o asociaciones compuestas por tres clases de trabajadores; existía un “maestro” propietario de la herramienta y materia prima, los aprendices quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna, sino solamente comida y entrenamiento; y estaban los trabajadores quienes aunque ya habían pasado por la etapa de aprendizaje aun no lograban dominar totalmente el oficio (Steinmetz C. En Craig y Bettel, 1971).



El siglo XIX trajo una era de legislación social, entrenamiento perfeccionado de los trabajadores que dio como resultado un sistema de educación vocacional apoyado por sindicatos y debidamente reglamentado por autoridades oficiales.

Con el surgimiento de la era Industrial aparecieron las primeras escuelas y centros dedicados a la Capacitación en las operaciones de la maquinaria (prensistas, mecánicos, herramentistas, ebanistas) marcando así la formalidad de esa actividad.

Durante el periodo de la primera guerra mundial se desencadenó un gran interés por el entrenamiento haciéndose evidente la necesidad de trabajadores bien preparados, como consecuencia de la expansión de los negocios, ésta necesidad se recrudeció con la crisis de la segunda guerra mundial donde hombres y mujeres debían estar preparados para aceptar el llamado de la industria militar para reemplazar a los trabajadores que habían sido reclutados; la función de capacitar fue asumida por el supervisor surgiendo después los directores de entrenamiento. (Steinmertz CV. En Craig y Bettel et al).

México no se ha quedado atrás en desarrollo y al paso del tiempo se fue acrecentando la necesidad de entrenar y capacitar para tener un mayor número de gente calificada y fue así como en 1978 que la Capacitación y el Adiestramiento quedaron reformadas tal como se señala en la Ley Federal del Trabajo, lo cual se vuelve una obligación para toda empresa, quedan enmarcadas dentro de las garantías sociales haciéndosele mención en la fracción XX111 del artículo 123, apartado A, de la Constitución.

Esta disposición Constitucional señala que la Capacitación “No sólo busca aumentar la productividad sino también establecer condiciones adecuadas que le permitan a los trabajadores disfrutar de los bienes de la civilización y de los valores de la cultura.

El artículo 153-F hace mención de los siguiente:

La Capacitación y Adiestramiento tienen por objeto:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la Productividad.
- Mejorar las aptitudes de trabajo.

El artículo 153 A establece que:

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione Capacitación o Adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y Previsión Social.

Al patrón que no cumpla con estas disposiciones la misma Secretaría tiene absoluto derecho a sancionar con multas de 15 a 315 veces el salario mínimo general, según la zona económica en que esté ubicado el centro de trabajo. (art. 153-S y 878 Fracc. IV, de la Ley Federal del Trabajo).

Hasta aquí se cuestionaría si la Capacitación es un medio para lograr que un empleado sea más productivo y responda por tanto a los intereses económicos y de productividad de las organizaciones, o además se preocupa en forma responsable del desarrollo y superación del empleado como tal, entendiéndose un

desarrollo integral que abarque todas las dimensiones de la persona, no sólo la de ser un empleado que debe dar resultados.

Se dice que la educación se ha desvirtuado y deformado, pues al servir a otros fines, pierde en una palabra, su calidad humana y se torna en un servilismo injusto y deshonesto. Mucho se ha dicho que la educación actualmente, más que orientar y promover la perfección del ser humano, la manipulación de éste para el logro de fines e intereses mal orientados. (Siliceo A. 1978).

Sería interesante investigar en el sector industrial en qué forma es motivado el personal para querer capacitarse, que tipo de programas de capacitación y desarrollo, en qué cantidad y calidad capacitamos a nuestro personal, para dar respuesta a éstos cuestionamientos.

No obstante para contar con personal competitivo, actualizado, motivado y preparado, necesitamos desarrollarlo. En la actualidad en contadas empresas se establecen incluso programas permanentes para sus empleados lo que se conoce como planeación de vida y carrera.

Además como lo afirma Gamboa. V. (1975) en estos tiempos en que los cambios se suscitan cada vez más con mayor rapidez, en que la tecnología avanza a grandes pasos, es necesario que el hombre con un enfoque organizacional interrelacione a todas las áreas, a los trabajadores y empleados de una empresa los involucre en ser propositivos .

Estas acciones planeadas deben constituir un sistema que comprenda los pasos:

- Planificar la función de capacitación y adiestramiento, la cual debe formularse en base a una detección de necesidades.

- Habilitar el programa de capacitación y adiestramiento, que incluye la programación de actividades tanto del instructor como de participantes en base a objetivos específicos y a un cronograma.
- Ejecutar el programa considerándose cierta flexibilidad para modificar el programa.

La eficaz determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento es fundamental y conduce no sólo a la adquisición del aprendizaje sino a su aplicación en el trabajo, por lo que ha partir de éstas necesidades que deben ser reales, se tomarán decisiones para seleccionar las mejores alternativas en función de los recursos e infraestructura de la empresa y de la oferta de los servicios de capacitación. (Mendoza A., 1985).

La evolución de la función de Capacitación y Adiestramiento, normalmente se hace en forma continua, proporcionando una retroalimentación inmediata, que permite hacer ajustes al programa y llevar un seguimiento posterior.

Uno de los aspectos que se comentaron en la Introducción es la innovación que ha hecho el Psicólogo en otros campos de acción como es la implementación de Sistemas de Calidad de ISO 9000, que es de lo que hablaré a continuación.

#### **1.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9000 EN LAS ORGANIZACIONES**

Empezaré hablando un poco de historia de cómo inició ISO 9000.

ISO 9000 es una serie de Normas de Calidad, que desarrollan comités de especialistas coordinados por la International Standardization Organization ISO, una organización Internacional independiente que se ocupa en normalizar sistemas y productos para facilitar el comercio Internacional.

ISO por sus siglas en Inglés, es una organización que desarrolla y promueve Normas Internacionales para el intercambio de bienes y servicios, su sede está en Ginebra Suiza, actualmente cuenta con más de 120 países miembros.

Por otra parte el vocablo Griego ISO significa igual, lo cual denota el objetivo de igualdad que ISO promueve.

Este se originó en la Industria Militar, formalizó la implantación de requisitos para la adquisición de materiales y pertrechos militares.

ISO se encarga de normalizar y estandarizar los productos y materias primas con la idea de facilitar el intercambio y el comercio, y quién vino a promover el control y el aseguramiento de la calidad fueron las necesidades bélicas y la aeroespacial, así como las que se relacionan con la salud, en donde promueven el control y el aseguramiento de la calidad.

Por lo cual cada país tiene la necesidad de normalizar y estandarizar sus procesos incluyendo sus materiales, que significa todo lo necesario para operar un negocio, sin incluir el personal del mismo.

Con respecto al significado de los términos, existía confusión en diversas partes del mundo tales como “Administración de Calidad”, “Sistemas de Calidad”, “Aseguramiento de la Calidad” y “Política de Calidad”, los cuales habían adquirido significados muy diversos y algunas veces conflictivos, no sólo entre naciones, sino también entre diversos sectores industriales y del mismo país.

### **El Enfoque de Procesos en la Norma ISO 9000 .**

Una organización existe para transformar entradas (por ejemplo: materiales, energía, información, etc) en salidas (productos, servicios) que son entregados a sus clientes, y al hacer esto agregan valor. Esto se logra por una serie de procesos interrelacionados. La intención de la Norma ISO 9001 es que las organizaciones deben decidir cuáles son sus procesos clave, y promueve que la organización adopte la mejora continua a través del ciclo Planear- Hacer-Verificar y Actuar.

Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para entregar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización .

Hacer: Implementar los procesos.

Verificar: Monitorear y medir los procesos y productos contra las políticas, objetivos y requisitos del producto y los reportes de resultados.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

Las grandes y pequeñas organizaciones enfrentan cambios en la forma de administrar sus negocios, a través de estos cambios en la administración y la operación logran que sus productos y servicios sean cada vez más competitivos tanto en el mercado Nacional como Internacional.

El objetivo de las revisiones del año 2000 de la familia de Normas ISO 9000, es simplificar su estructura y reducir el número de Normas. Esto trajo como resultado el reemplazo de las normas ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 e ISO 9003: 1994 por una sola Norma de Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 versión 2000.

La Norma ISO 9001:2000 tiene la intención de ser genérica y aplicable a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño y categoría del producto.

No obstante se reconoce que no todos los requisitos de esta nueva Norma aplicarán necesariamente a todas las organizaciones. Bajo ciertas circunstancias, una organización puede excluir algunos requisitos específicos de la norma ISO 9001:2000.

Dos de los objetivos más importantes de la serie de normas ISO 9000:2000 son:

- Desarrollar un conjunto simplificado de normas que sean igualmente aplicables a organizaciones pequeñas, mediana y grandes.
- Y que la cantidad y detalle de la documentación requerida, se apegue más a resultados de las actividades de los procesos de la organización.

La Norma ISO 9001:2000 ha reducido significativamente los requisitos de documentación, permite mayor flexibilidad a la organización en cuanto a la forma que escoge para documentar su Sistema de Gestión de Calidad.

Esto permite que cada organización desarrolle la mínima cantidad de documentación necesaria a fin de demostrar la planificación, operación y control.

La norma ISO 9001:2000, requiere un sistema de Gestión de Calidad documentado y no un sistema con un montón de documentos.

La familia de normas ISO 9000:2000 es un conjunto de normas Internacionales y guías de calidad que han logrado aceptación mundial, como base para establecer Sistemas de Gestión de la Calidad.

A continuación se presenta una breve explicación de la familia de las Normas de ISO 9000.

La versión 2000, más reciente presenta las siguientes normas de calidad.

- ISO 9000: 2000 “Sistema de Gestión de Calidad-Fundamentos y Vocabulario”.
- ISO 9001 : 2000 “Sistemas de Gestión de Calidad Requisitos”.
- ISO 9004 : 2000 “Sistemas de Gestión de Calidad”, Directrices para la mejora del desempeño”.
- ISO 19011 : 2001 “ Guías para auditar Sistemas de Gestión de Calidad y de Gestión Ambiental”.

Esta serie de Normas ofrecen los siguientes beneficios para la organización con la implementación del Sistema de Calidad:

- Un mayor énfasis en la dirección de la administración.
- Establecimiento de objetivos medibles a diferentes niveles y funciones.
- Monitoreo de la información sobre satisfacción y/o insatisfacción de los clientes.
- Mayor atención para la disponibilidad de recursos.
- Determinación de la efectividad de la capacitación.
- Mediciones del sistema, sobre procesos y productos.
- Análisis de datos de desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.
- La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, es un elemento clave para mejorar la competitividad de la Organización.
- Las normas ISO 9000 han sido adoptadas, por más de 120 países, como normas Nacionales de Calidad México entre ellos.
- Reducción de costos de mantenimientos correctivos.
- Reducción de costos de calidad.
- Mejor eficiencia en la adquisición de materias primas acordes a las necesidades de la Organización.
- Disminución de ineficiencias en el proceso de prestación del Servicio.
- Mejora en las relaciones con la Ciudadanía.
- Detección de los errores cometidos desde el origen de los mismos, y la disminución en su reincidencia.
- Mejora en el control en situaciones de Cambio.
- Mejora en la imagen de calidad de la Organización.
- Optimización de la estructura organizacional y la Integración Operativa.
- Mejora en la conciencia sobre los objetivos de la Organización.
- Mejora en la utilización del Tiempo y de los Materiales.
- Mejora en las comunicaciones internas así como la Calidad de la Información.



- Formalización de sistemas que aseguran calidad en el servicio y sirven como herramientas de Capacitación.
- Menor repetición de trabajos y Reducción de Costos.

La norma que se aplicó en la Empresa Farmacéutica fue la ISO 9001-1994 (NMX-CC. 9001-IMNC 1995), ya que aún no se contaba con la versión 2000 pero ofreció los mismos beneficios mencionados anteriormente.

La Norma ISO 9001:2000 es equivalente a la norma mexicana MNX-CC-9001-IMNC-2000.

La adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de las organizaciones, ya que el diseño y la implementación del sistema están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización

La Norma de Calidad ISO 9001:2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos. Cuando se desarrolla e implementa adecuadamente y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, logrando aumentar la satisfacción del cliente.

El modelo de administración de la calidad, describe un proceso que contiene entradas, transformación y salidas y la retroalimentación tanto del cliente como del proveedor esto se ha considerado como un sistema de Gestión de Calidad.

Con el fin de conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que se dirija y controle en forma sistemática y transparente, esto se logra implementando un sistema de gestión de calidad para mejorar continuamente su desempeño, por lo cual se han identificado 8 Principios de Gestión de Calidad que

pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, y son los siguientes:

- 1.-Enfoque al cliente.
- 2.-Liderazgo.
- 3.-Participación del personal.
- 4.-Enfoque basado en procesos.
- 5.-Enfoque de sistema para la gestión.
- 6.- Mejora Continua.
- 7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- 8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

La finalidad de la Certificación del Sistema de Calidad en ISO 9001:2000 de una Organización es lograr una mayor calidad y obtener beneficios implícitos de competitividad derivados de contar con un buen sistema de calidad cumpliendo así con los requisitos impuestos por clientes nacionales e internacionales logrando que adquieran nuestros productos con toda confianza considerando que la organización este certificada en ISO 9001:2000.

Los documentos principales que integran el Sistema de Calidad son:

- a) Manual de Calidad**
- b) Procedimientos**
- c) Registros y Especificaciones**

Finalmente, la Organización solicita y recibe una auditoría de certificación para determinar que el sistema de calidad cumpla con los requisitos establecidos por la Norma de calidad ISO 9001:2000, la cual, al ser aprobado por el organismo Certificador, emite una recomendación para la Certificación del Sistema de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000.

Algunos de los resultados que obtienen las Organizaciones con la Certificación son:

- Ventaja contra la competencia.
- Proporcionar mayor confianza a nuestros clientes.
- Consistencia en el suministro de productos y servicios.
- Incrementar clientes satisfechos.
- Mejorar la imagen de la compañía.
- Desarrollar los planes de trabajo.
- Disminuir los recursos de inspección.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Proporciona un cambio de cultura positivo.
- Reducir desperdicios, retrabajos y desgastes.
- Incrementar la productividad y el lucro de la empresa.

Sin embargo también se encuentran Problemas Comunes como:

- No se cuenta con la participación de toda la organización.
- No quieren o no saben elaborar los procedimientos el personal que los aplica.
- No existe un cambio de actitud para romper con lo establecido.
- La dirección no da apoyo al programa de auditorías internas.
- No existe un claro entendimiento de los requisitos del sistema de calidad.
- No existe personal calificado para el diseño de procesos especiales.
- No se cuenta con un programa de calibración de instrumentos.
- No se conoce, aplica y entiende la política de calidad.

Una recomendación para las personas que se involucran en el proceso de desarrollo y certificación de su sistema de calidad es que se consideren los siguientes 4 aspectos importantes:

- Decir lo que hacemos.
- Hacer lo que decimos.
- Registrar el haberlo hecho.
- Mejorar continuamente.

Todo lo anterior es parte de lo que como Psicólogo Industrial me correspondió adaptar en la Gerencia de Capacitación, mi experiencia en ésta área fue satisfactoria y gratificante en cuanto a conocimientos y experiencia se trata, ya que se incluyó la Cláusula 18.0 de Capacitación de la Norma ISO 9001:1994, es por esto que hago una interrelación del siguiente capítulo Sistema Integral de Capacitación, un tema por demás viejo que por generaciones lo han definido de diferentes maneras como Capacitación, Educación, Desarrollo, actualización, entre otros, pero que al paso del tiempo los responsables de ésta área lo han ido perfeccionando de acuerdo a las necesidades de cada organización.

## **CAPITULO 2.**

### **PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Se desarrolló un Sistema Integral de Capacitación aplicado a los requerimientos de la Norma ISO 9000 en la Cláusula 18.0 específicamente. Para la Empresa. Farmacéutica la cual tiene una serie de lineamientos de calidad reconocidos mundialmente que todas las compañías ponen en práctica para demostrar su compromiso con la calidad mediante auditorías, en donde estas personas vienen a constatar que lo que se dice en un procedimiento por escrito se hace en la práctica y solicitan evidencias de todo lo relacionado con estos procedimientos.

Este sistema se ha vuelto parte fundamental en el proceso de capacitación en el cual esta Gerencia fue la responsable de que funcionara el sistema a través del desarrollo de los procedimientos y del resultado de las auditorías que hacían al área para seguir mejorando continuamente.

Para esto fue que se adquirió el sistema computarizado y se adoptó al Sistema de Capacitación, para conseguir lo que menciona Rodríguez (1987) “innovar es introducir nuevas y mejores formas de hacer las cosas”.

Este sistema integral de capacitación abarcó los siguientes puntos:

- Propósito
- Alcance
- Definiciones
- Responsabilidades de los gerentes de cada área
- Responsabilidades de los coordinadores de Recursos Humanos
- Responsabilidades del jefe de Reclutamiento y selección de Personal así como del gerente de Recursos Humanos.
- Procedimiento

- Fase de Inducción a la Compañía
- Fase de formación en el puesto
- Registros
- Histórico de procedimientos
- Matriz de entrenamiento por puesto y por procedimiento
- Histórico de cursos por persona
- Catálogo de instructores
- Catálogo de cursos
- Capacitación para el personal no sindicalizado
- Fase de actualización
- Formatos
- Evaluación de reacción al curso
- Evaluación de aprendizaje.

De acuerdo a lo anterior la Gerencia de Capacitación tuvo como finalidad crear la infraestructura en este departamento para soporte de la misma compañía y a la vez que pudiera dar respuesta a cualquier pregunta que hicieran los auditores sobre este “Sistema Integral de Capacitación en el entrenamiento del personal”.

## **2.1 ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL SISTEMA PARA EL CONTROL DE REGISTROS Y ESTADÍSTICA DE LA CAPACITACIÓN.**

En este Reporte de Trabajo Profesional describiré el desarrollo de un Sistema Computarizado para el Control de Registros y Estadísticas de la Capacitación esta fue una herramienta que se desarrolló para el manejo de información con respecto a la Capacitación en la Gerencia de Capacitación en la Empresa Farmacéutica y también para el usuario ya que con este sistema se obtuvo mayor velocidad, veracidad y oportunidad en la información, además de apoyar en:

- Planeación

- Organización
- Control
- Registro
- Estadística
- Seguimiento
- Innovación

Tal como lo menciona Rodríguez (1987) estas 5 fases de planeación, organización, dirección, control e innovación son la espina dorsal de las aportaciones de la Psicología a la organización, esto aplica a las grandes Industrias que agrupan los diferentes niveles de personal dentro de una empresa privada, en el sector público, y en el académico, ya que todo ser humano vive estas diversas fases dentro de una empresa,: cuando en la edad de piedra un grupo de salvajes se vio en la necesidad de mover alguna roca que rebasaba las fuerzas de uno solo, los integrantes de ese grupo tuvieron que planear, organizar, coordinar (dirigir) y controlar la acción para llegar al objetivo deseado. Por lo que se ha visto que las organizaciones son tan viejas como la humanidad.

Además del desarrollo de apoyos específicos para el área de Capacitación de la Empresa Farmacéutica y de los requerimientos de nuestros clientes, se tuvieron que desarrollar los siguientes reportes:

- Matriz de entrenamiento por puesto y por procedimiento
- Inventario de cursos por persona
- Catálogo de puestos
- Base de datos de instructores
- Reporte de catálogos de procedimientos del sistema de calidad
- Catálogo de cursos
- Obtención de Constancias de habilidades (Dirección General de Capacitación y Productividad)
- Registro individual de capacitación de procedimientos generales.

Sin embargo, la responsabilidad principal de la capacitación recae en el supervisor inmediato; con frecuencia el supervisor delega parte de esta obligación a un empleado no supervisor.

La capacitación en el trabajo es más apropiada para enseñar procedimientos y capacidades que se puedan aprender en pocos días o semanas. La principal ventaja de la capacitación en el trabajo es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente real de trabajo.

El papel del Psicólogo Industrial es vital para la implementación de un sistema de capacitación y ¿cómo se justifica el papel del Psicólogo dentro de una organización? Blannnsfield (1962) dice que cuando un “doctor de compañías diagnostica y aplica una terapia a una organización enferma”, su meta final será, que esa organización vuelva a funcionar. Por lo tanto los resultados obtenidos para el Control de Registros y Estadísticas de la Capacitación fueron:

- Contar con un sistema que cumpla los requerimientos de nuestros clientes internos y externos así como de los auditores externos.
- Contar con un sistema automatizado con toda la información necesaria de acuerdo al sistema y a sus necesidades.
- Ser confiables, veraces y oportunos en la información.
- Ir a la vanguardia en el mercado en la Industria Farmacéutica.
- Delimitar funciones y responsabilidades
- Identificar en el proceso, oportunidades de mejora de su personal en la capacitación.



- Contar con una fotografía fiel de su entrenamiento de que fue en lo que se Capacitaron y lo que le falta por entrenarse.

Como lo menciona Fleishman (1979) los individuos entrenados mediante métodos de educación de laboratorio tienen mayores probabilidades de considerar que su conducta en el trabajo cambia, que aquellos individuos que se desenvuelven en un ambiente de trabajo similar, pero que no recibieron entrenamiento. Esos cambios señalados se aplican en el sentido de una mejor apertura, una mejor comprensión, auto personal e interpersonal y mejores comunicaciones y habilidades de liderazgo.

Otros aspectos a considerar son:

- Dar retroalimentación oportuna y asegurar que el personal que estaba en la línea era porque ya se había capacitado.
- Asimismo el formar capacitadores que desarrollen habilidades de crecimiento personal y progresivas que ayudarán al personal a conseguir sus objetivos de Capacitación, explicar cómo aprenden los adultos, hacer objetivos a través de un curso de formación de instructores.

Tal como lo menciona Blum (1991) el mejor método de entrenar a las personas dentro de la industria es tener a un instructor especializado que pueda realizar el trabajo en forma adecuada y, al mismo tiempo que sepa enseñar.

Fleishman (1979) se refiere a la necesidad de programar cursos obligados a quienes se encargan de diseñar la instrucción y elaborar el entrenamiento con un mayor énfasis en el análisis de las tareas.

Por su parte Atkinson y Wilson (1969) mencionan la importancia de las computadoras que están comenzando a tener consecuencias educativas importantes y de largo alcance como :

- Concientizar al personal que debe de cumplir con sus programas de capacitación.
- Que toda la información coincidiera desde el catálogo de puestos, registros con sus datos personales y los datos del instructor.
- El trámite ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se tuviera al día y que conforme se dieran los cursos se salieran las constancias de habilidades de cada persona y el instructor las pudiera firmar.
- Contar con un catálogo de procedimientos de cada planta de Hypak e Hipodérmicos, actualizado.
- Poder identificar altas y bajas del personal así como cambios de puesto y departamentos.
- Concientizar a todos los departamentos involucrados con el área de Recursos Humanos y de Servicio los cuales dan información y apoyo a todo el personal en cuanto a su administración se refiere.
- No hacer las actividades manuales, sino en computadora y poder estar más organizados y así responder a actividades que el personal requiere de manera más organizada.
- A través de este sistema se recomendó a la Empresa Farmacéutica a seguirse manteniendo con la Norma ISO 9000.

- Se logró una relación con el departamento de sistemas para que todos los datos del personal coincidieran con los del sistema de capacitación.
- Se integró un sistema de Capacitación ligado a la Norma ISO 9000, sistemas administrativos de control con procedimientos del departamento de control de documentos y un sistema computarizado.
- Y por último el supervisor de las líneas productivas podrá dedicarse a la supervisión de ésta y a través del sistema computarizado dar seguimiento de la capacitación de su personal.

La forma como la documentación se manejaba en la Gerencia de Capacitación, en cuanto a los registros, listas de asistencia, inventarios del personal, entre otros era un proceso 100% manual de vaciado de información en la recepción de 50 registros diarios aproximadamente, en la captura y el archivo de esta información daban en promedio 8 horas de trabajo. Cuando había auditorías tanto internas como externas una semana antes se recibían aproximadamente 500 registros en 115 horas los cuales conllevan al proceso anterior. En consecuencia, no podíamos dar una retroalimentación oportuna a los responsables de la elaboración de las matrices por puesto. Entendiendo por “Matriz de Capacitación” aquella que identifica por puesto cuáles deberían ser los procedimientos que debe conocer antes de entrar a su área de trabajo, o bien cuales procedimientos debe conocer el trabajador para desarrollar su trabajo. Por lo cual lo anterior justificó a la Gerencia de Capacitación el desarrollar el Sistema para el Control de Registros y Estadísticas de la Capacitación.

La información antes mencionada era una parte a auditar en el Sistema de Gestión de Calidad, pues con esto se mostraban las evidencias al auditor de que al personal se le estaba capacitando en su puesto. Sin embargo, al principio no era tan fácil el acceso a encontrar e identificar la información; ya que no contábamos con los siguientes aspectos de información en control como:

- Los puestos de los registros no coincidían con el catálogo de puestos.
- El número de empleados que se tenía en el registro no correspondía con el real.
- Los registros se encontraban incompletos (sin número de revisión, duración, nombre y firma del instructor, clave del procedimiento y su descripción).

Con respecto al status de las matrices de entrenamiento estas se encontraban:

- Con procedimientos obsoletos.
- Procedimientos que fueron liberados, entendiendo a estos cuando ya estaban desarrollados y aprobados por las partes responsables de las áreas y que no se apreciaban en las matrices de entrenamiento.
- La no identificación del personal que elaboraba los procedimientos.
- Dado que el trabajo se estaba haciendo manualmente, esto no nos permitía ver la última revisión del Procedimiento General.
- No se podían contemplar las altas y bajas de personal de la Empresa Farmacéutica.
- Cambios de puesto o departamentos del personal que laboraba en la organización.

Por lo tanto hubo la necesidad de:

- a) Desarrollar e implementar un Sistema Integral de Capacitación para apoyar la labor diaria de la planta en cuanto al manejo de registros de capacitación.
- b) Que la Gerencia de Capacitación contara con una tecnología computarizada para optimizar las funciones y dar un servicio de calidad a nuestros clientes.

- c) Contratar a una persona exclusivamente para el manejo del sistema, para la actualización de la información.

Y en consecuencia, la Gerencia de Capacitación adoptó los cambios de este sistema de acuerdo a las necesidades reales de la Empresa Farmacéutica. Cabe mencionar que sobre la marcha surgirán otras necesidades que requieran hacer mejoras o cambios al sistema.

La gran cantidad de registros que se recibían en el Departamento de Capacitación nos hizo concientizar la necesidad de contar con un Sistema Integral de Capacitación para toda la organización, con la finalidad de ser eficaces en la administración y control de toda la documentación, y como ejemplo de ello doy un número aproximado de los registros que se manejaban en Capacitación.

En la planta de Hipodérmicos existían:

- 8,400 registros aproximadamente
- 98 matrices de entrenamiento
- 40 Instructores, asignándoles 353 procedimientos aproximadamente

En la planta de Hypak existían:

Prácticamente el mismo número de registros que resultaban de la capacitación del personal.

En la planta de EPV existían:

- Nómina 431 empleados
- 250 registros de capacitación
- 10 instructores

En las oficinas del Corporativo.

- 100 registros de capacitación

- 10 matrices de entrenamiento
- Detección Necesidades de Capacitación (DNC) para 264 personas.

Areas corporativas.

- 3,000 registros de capacitación aproximadamente
- DNC para 200 personas
- 40 matrices de entrenamiento
- 250 cursos

Cabe mencionar que la captura de información para los diferentes departamentos era de manera continua según las diferentes necesidades.

El Sistema para el Control de Registros y Estadísticas de la Capacitación fue instalado en el mes de Enero de 2000, en el departamento de Capacitación el sistema se instaló en red el 24 de Mayo de 2000.

El Sistema para el Control de Registros y Estadísticas de Capacitación para la organización y para la Gerencia de Capacitación tuvo como objetivos:

- La atención y el servicio a nuestros clientes, a través de este sistema como herramienta para poder tener una comunicación al día sobre Capacitación.
- Contar con una herramienta que nos permitiera desempeñar rápida, confiable oportuna y eficazmente el proceso de Capacitación para cada uno de nuestros usuarios.
- Exceder las expectativas de nuestros clientes y permanecer en el proceso de mejora continua.

- Implantar el sistema en red para cada planta para consulta relacionada, como status de matrices de entrenamiento, inventario de cursos por persona, programación de cursos, entre otros.

El proceso de entrenamiento constó de las siguientes etapas: detección de necesidades de capacitación, elaboración de matrices de entrenamiento por puesto y por persona programación e inscripción a cursos, logística para el entrenamiento, registro de participación, costo, proveedor, etc.

El contar con una herramienta de apoyo para toda la organización fue el de innovar nuevas formas de hacer el trabajo y poder responder ante las demandas de nuestros clientes, como :

- Planeación del entrenamiento
- Organización del entrenamiento
- Control del entrenamiento
- Registro del entrenamiento
- Estadística del entrenamiento
- Seguimiento del entrenamiento
- Control del presupuesto por oficina
- Velocidad, veracidad y oportunidad en la información.

La compra del software se adquirió como un sistema básico con:

- Cursos
- Reportes de tablas del sistema
- Inventario de conocimientos
- Utilerías
- Mantenimiento de la información
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Sin embargo, la Gerente de Capacitación sugirió hacer un análisis y desarrollo del Sistema para el Control de Registros y Estadísticas de la Capacitación y hacer una reingeniería de todo el sistema de Recursos Humanos, involucrando a las diferentes áreas de servicio que tuvieran relación con el control y manejo del personal, algunas de las actividades a realizar fueron:

- Que hubiese un link con el departamento de sistemas (obtención de nómina, ejemplo: clave del empleado, puestos, RFC, departamento, tipo de empleado).
- Encontrar la relación con el departamento de control de documentos para la actualización de procedimientos e instructores.
- Elaboración de matrices de entrenamiento por puesto y por procedimiento.
- Inventario de cursos por persona.
- Catálogo de puestos
- Base de datos de instructores.
- Reporte de catálogo de procedimientos del Sistema de Calidad (PGRAL's Hypak e Hipodérmicos)
- Catálogo de cursos.
- Obtención de constancias de habilidades Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Registro individual de capacitación de procedimientos PGRAL's.(procedimientos generales)

El software utilizado para que nos mostrara los distintos formatos del Sistema del Control de Registros y Estadísticas de la Capacitación contenía lo siguiente:

### **PROCEDIMIENTOS (PGRAL 's) O CURSOS**

- Programar cursos o procedimientos.
- Inscripción de cursos o procedimientos.



- Reportes de rango de fecha o procedimientos.
- 

## **UTILERÍAS**

- Actualización de matrices.
- Tipos de empleados.
- Tipo de evento.
- Puestos.
- Departamentos.
- Presupuesto.

## **REPORTES**

- Catálogo de divisiones.
- Catálogo de procedimientos o cursos.
- Catálogo de puestos.
- Catálogo de salas.
- Catálogo de empleados.
- Catálogo de departamentos.
- Catálogo de instructores.
- Matrices.

## **MANTENIMIENTO DE INFORMACION**

- Empleados.
- Instructores.
- Cursos y procedimientos.
- Salas.
- 27 Competencias relacionadas con los 6 factores de éxito.
- Proveedores.
- Concepto de inasistencia.

## **EVALUACIONES**

- Evaluación de reacción.
- Evaluación del instructor
- Estadísticas

## **INVENTARIO DE CONOCIMIENTOS**

- General.
- Procedimientos.
- Por departamento.
- Por empleado.
- Concentrado.
- Conocimiento por empleado.

## **APLICACIONES GENERALES**

- Diplomas.
- Invitaciones.
- Costos.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Constancias de habilidades).

La información mencionada anteriormente fue capturada en cada una de las pantallas del sistema en un tiempo aproximado de 6 meses, obteniendo los siguientes resultados:

Los registros capturados en las áreas de:

**HYPACK :** **11,800 registros de capacitación desde 1995 al 2000.**

- Nómina
- Catálogo por departamento
- Catálogo de puestos

**HIPODERMICOS : 3,481 registros de capacitación desde 1994 al 2000.**

- Catálogo de instructores
- Listas de procedimientos (Pgral' s)

**Corporativo: Nómina de 431 empleados.**

- Registros de capacitación en Pgral' s.

Todo lo anterior, al día de hoy puede no parecer tan innovador ya que la tecnología ha avanzado a pasos agigantados, sin embargo aun existen organizaciones privadas y de gobierno en donde se observa un gran atraso en este sentido por falta de presupuesto, de visión en cuanto a contar con herramientas que les permitan ser veraces y oportunos en la información acerca de la Capacitación. Sin embargo les compartiré el desarrollo del Sistema Integral de Capacitación que fue la parte medular de este Reporte de Trabajo Profesional que muy seguramente tendrá oportunidades de mejora, pero que bien pudiera apoyar a un trabajo similar.

## **2.2 DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN.**

La Empresa. Farmacéutica fue la organización en donde laboré, y por su giro enfocado a producir productos para la salud, cuentan con un Sistema de Calidad ISO 9000 el cual ya era una cultura de trabajo y en donde cada área, desarrollaban procedimientos de cómo llevaban a cabo la operación así como el registrar la capacitación de su personal en los registros y estos entregarlos a la Gerencia de Capacitación para la captura en el Sistema y el Control de sus registros los cuales estaban sujetos a ser auditables.

Por tal razón, la implementación del Sistema integral de Capacitación fue la culminación de mi trabajo como Gerente de Capacitación en donde enlacé los tres aspectos: el Análisis y Desarrollo del Sistema para el Control de Registros de Capacitación y Estadística de la Capacitación, un Sistema Integral de Capacitación con sus respectivos anexos y un Sistema de ISO 9000 con apego a la Cláusula 18 de la ISO 9001:1994. Lo anterior dio como resultado este sistema el cual fue adaptado a las necesidades de la Empresa Farmacéutica. La metodología a seguir son los pasos que solicitan en ISO 9000 para la elaboración de procedimientos.

Enseguida describiré todo el sistema de manera detallada incluyendo el propósito, definiciones, responsabilidades, el procedimiento y los anexos del programa, con la finalidad de tratar de conservar el modelo de la Norma ISO 9000.

## **1.0 PROPOSITO E INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1 PROPÓSITO.**

Este procedimiento establece el Sistema Integral de Capacitación y Adiestramiento para dar una adecuada formación al puesto del personal de la Empresa Farmacéutica.

**1.2 ALCANCE.** Aplica a todo el personal de la Empresa Farmacéutica.

### **1.3 DEFINICIONES.**

**1.3.1 PROCEDIMIENTOS DE APLICACION DIRECTA:** Son los procedimientos mínimos necesarios que aplican directamente al puesto y que es indispensable que se conozcan.

**1.3.2 PROCEDIMIENTOS DE APLICACION GENERAL:** Son los procedimientos que no aplican directamente al desempeño del puesto, pero que es necesario que se conozcan para complemento de su trabajo. Mismos que serán establecidos por sus jefes inmediatos.

**1.3.3 MATRIZ DE ENTRENAMIENTO POR PUESTO Y POR PROCEDIMIENTO:** Esta matriz nos permite observar el deber ser, los procedimientos que debe conocer de manera directa el personal y cuáles de manera general, también funciona como un programa anual de Capacitación.

**1.3.4 HISTÓRICO DE PROCEDIMIENTOS POR PERSONA:** En este formato se podrán observar cuáles son los procedimientos en los que ya fue entrenado, los pendientes por tomar y los que ellos mismos elaboraron y no requieren capacitación ni ser documentados en los registros individuales de Capacitación en procedimientos.

**1.3.5 HISTORICO DE CURSOS POR PERSONA:** Es un formato que nos permite observar cuáles son los cursos que ya tomó, los programados y

los que falta por tomar.

**1.3.6 PLAN DE TRABAJO INDIVIDUAL** (Requerimientos de Capacitación y Desarrollo): Es un formato que se utiliza para la Detección de Necesidades de Capacitación por persona, para el personal no sindicalizado.

**1.3.7 SISTEMA PARA EL CONTROL DE REGISTROS Y ESTADÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN.** Es una herramienta computarizada (software) que nos permite desempeñar rápida, confiable, oportuna y eficazmente el proceso de Capacitación para cada uno de nuestros usuarios.

**1.3.8 BASE DE DATOS DE INSTRUCTORES EN EL SISTEMA PARA EL CONTROL DE REGISTROS Y ESTADÍSTICA DE LA CAPACITACIÓN:** Se refiere a tener identificados en el sistema tanto a los instructores que participan dando capacitación como en el resto de los cursos y en los procedimientos del Sistema de Calidad, este nos permite asegurar la Calidad de nuestros productos y cumplir con las norma de ISO 9000.

**1.3.9 PROCEDIMIENTOS ELABORADOS POR LOS ESPECIALISTAS DE CADA AREA:** Son los procedimientos elaborados por ellos mismos y de los que requerimos una evidencia de registros de capacitación. Basta con que cada uno de ellos muestren al auditor los procedimiento(s) que elaboraron para que nos sirva como evidencia; dichos formatos deben de estar firmados por los especialistas de cada área.

**1.3.10 CURSO DE FORMACION DE INSTRUCTORES PARA QUIEN ELABORA PROCEDIMIENTOS Y CURSOS.** Tiene como objetivo estandarizar el proceso de enseñanza aprendizaje, el cual desarrolla habilidades y conocimientos para las personas que elaboran procedimientos y que imparten cualquier otro tipo de cursos al personal.

## **1.4 RESPONSABILIDADES.**

### **1.4.1 Responsabilidades de los Gerentes de cada área:**

- Desarrollar las matrices de entrenamiento para los puestos de nuevo ingreso cuando estos no existan, esto aplica para el personal sindicalizado y no sindicalizado.
- Realizar, en conjunto con sus subordinados, la Detección de Necesidades de Capacitación para todo su personal.
- Desarrollar la matriz de entrenamiento de su puesto, de los puestos que tiene bajo su cargo, así como definir los procedimientos que son de aplicación directa (D) y los generales (G).
- Los supervisores de cada departamento, tanto de oficinas como en planta deberán decirle al personal de nuevo ingreso y al actual, el nombre correcto de la posición que ocupan, con el objeto de ser consistentes con el catálogo de puestos al momento de definir sus matrices de entrenamiento.
- Capacitar dentro de horas de trabajo como marca la ley y el Contrato Colectivo de Trabajo, todo el entrenamiento que tenga que ver directamente con la formación en el puesto para desarrollar sus conocimientos y habilidades.
- Tomar fuera de horas de trabajo los cursos que se consideran como de Educación Continua como Idiomas, diplomados y maestrías .
- Reportar a la Gerencia de Capacitación Todo tipo de cursos que se den dentro de la compañía, con el fin de tener un mejor control y que la información sea registrada en el Sistema computarizado y llevar en

su Histórico de Cursos.

- Definir todos los gerentes de departamento los tiempos en los que deben entrenar a su personal en los procedimientos directos y tener cuidado de no exceder más de seis meses para aquellos que apliquen de manera directa en su puesto de trabajo.

#### **I 4.2 Responsabilidades de la Gerencia de Capacitación.**

- Supervisar el buen funcionamiento del Sistema para el Control de Registros y Estadísticas de la Capacitación y asegurarse de que toda la información se encuentre actualizada en el sistema.
- Aprobar cualquier modificación en el Sistema computarizado así como adaptar cambios de acuerdo a las necesidades de la Empresa Farmacéutica.
- Integrar todas las necesidades de Capacitación de la Empresa al menos una vez al año, conjuntando los programas de Capacitación y de estimar el presupuesto requerido.
- Aprobar el programa para la inducción del personal de nuevo ingreso y entregar a los instructores las matrices de entrenamiento que aplicaron a su puesto.
- Presentar a los directores y gerentes el resultado obtenido del punto anterior para su validación.
- Guardar la evidencia de los registros de capacitación cuando menos los últimos tres años en el área de capacitación, transcurrido este tiempo se enviarán al archivo muerto por 3 años, y después podrán ser destruidos.



- Contar con todos los puestos de personal sindicalizado, no sindicalizado, áreas corporativas, gerentes y directores.
- Tener definida y autorizada su Matriz de Entrenamiento para el Sistema de Calidad.

#### **1.4.3 Responsabilidades de los Coordinadores de Recursos Humanos.**

- Alimentar todos los datos que estén relacionados con el Sistema para el Control de Registros y Estadísticas de la Capacitación.
- Impartir la Inducción al personal de nuevo ingreso de la compañía, así como coordinar que todo lo necesario para que el evento se lleve a cabo.
- Apoyar en todo lo necesario a la coordinación de cursos así como el lanzamiento de nuevos proyectos.

#### **1.4.4 Responsabilidades del jefe de Reclutamiento y Selección de Personal.**

- Mantener actualizados los Catálogos de Puesto así como los datos del personal en cuanto a altas, bajas y cambios de puesto tanto para el personal sindicalizado como no sindicalizado.
- Comunicar a cada una de las personas desde su contratación, el título del puesto que va a ocupar de acuerdo al Catálogo de Puestos.

## **2.0 PROCEDIMIENTO.**

### **2.1 LAS FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN FUERON:**

#### **2.1.1 FASE DE INDUCCIÓN EN LA COMPAÑÍA.**

Consistió en capacitar a todo el personal de nuevo ingreso para que conozcan los lineamientos generales que nos rigen como compañía (PGRAL-O 1-06).

#### **2.1.2 FASE DE FORMACION EN EL PUESTO:**

Consistió en desarrollar los conocimientos y habilidades en las personas para desempeñar su puesto los cuales están contemplados en la Matriz de Entrenamiento y dan soporte al Sistema de calidad.

2.1.3 De acuerdo al Sistema para el Control de Registros y Estadísticas de la Capacitación, cuyo sistema estaba bajo la responsabilidad de la Gerencia de Capacitación este se administró de la siguiente manera:

2.1.4 La actualización de la base de datos del personal fue avalada por la Gerencia de Recursos Humanos y el departamento de sistemas en donde enviaba por mail información acerca de altas, bajas y cambios de puestos a Capacitación, para que sea enlazada al Sistema Computarizado.

2.1.5 El área de Control de Documentos de ambas plantas Hypak e Hipodérmicos, proporcionaba la lista maestra de los procedimientos de Capacitación cada vez que existan cambios o revisiones.

2.1.6 Se le entregaba a todos los gerentes y supervisores un Catálogo de puestos de acuerdo a la matriz de Entrenamiento, para que conozcan las claves de estos puestos ya la vez les sirviera de consulta.

2.1.7 En el caso de que surgieran puestos con las siguientes características, hacían lo siguiente para que pudieran capturar la matriz de Entrenamiento en el Sistema Computarizado. Y se requería que a los puestos se les colocara la codificación correspondiente según fuera el caso:

2.1.8 Puestos en los que existiera más de una persona en el mismo departamento y hacen funciones diferentes:

Ejemplo:

Inspector de Proceso.- Clave del puesto (170) Clave del departamento (4310) letra (A).

Entonces quedaría de la siguiente manera: 1704310 A.

2.1.9 Puestos iguales en departamentos diferentes ejemplo:

Mecánico B Clave del puesto (237) y la Clave del departamento (4524).

Entonces quedaría de la siguiente manera: 2374524.

En este caso no se le agrega ninguna letra al final del puesto.

2.1.10 Los puestos que se encontraban con Z en el Catálogo de puestos no tienen ninguna clasificación.

2.1.11 Cada vez que fuera aprobado un procedimiento de nueva creación o de revisión deberán utilizar el Registro de Aprobación de Procedimientos RPGRALOI03-02 (anexo 2) el cual tuvo como objetivo registrar sólo los puestos que requerían Capacitarse de acuerdo a lo que le marca su matriz de Entrenamiento y Capacitación.

2.1.12 El Registro de Aprobación de Procedimientos RPGRALOI 03-02 (anexo 2) contempló dos aspectos como:

¿Cuando un Procedimiento es de Nueva Creación qué se debe hacer?

A) Utilizarán el Registro de Aprobación de Procedimientos

B) Se les entregará a los gerentes y supervisores de cada departamento un catálogo de puestos.

- C) Deberán anotar la clave del procedimiento.
- D) Anotar el número de revisión.
- E) La fecha de entrega al departamento de Capacitación.
- F) El nombre del procedimiento.
- G) Fecha de aprobación.
- H) Fecha de capacitación.
- I) Marcar con una "x" que es de reciente creación.
- J) Duración de la Capacitación.
- K) Deberán colocar la clave del puesto, Departamento y letra y marcar con una "X" si es directo o es general.
- L) Marcar con una "X" si requiere o no Capacitación.
- M) Firmar de elaborado y firma del jefe inmediato que está de acuerdo en la actualización de las matrices.
- N) El original se deberá entregar a la Gerencia de Capacitación y la copia será para quién lo elaboró.

#### 2.1.13 Cuando un procedimiento sea de Revisión que se debe hacer?

- A) Hacer lo mismo que en los incisos a) b) c) d) e) f) g) h) i) j) k) y l) del punto anterior.
- B) Aplicará a todos los puestos existentes en las matrices.
- C) Firmará de elaborado y firmará el jefe inmediato.
- D) En caso de revisión deberán anotar las Claves de los puestos de

nuevo ingreso, que sean de nueva creación en su departamento o de los que no se hayan considerado en la matriz de entrenamiento, marcar si es directo o es general.

2.1.14 El área de Capacitación entregará al instructor el Registro Grupal de Capacitación en Procedimientos RPGRAL0103-03 (anexo 3), tres días después de haber registrado en el sistema los puestos afectados por las matrices para que entrenen a su personal, este mismo servirá como evidencia de recibido por Capacitación. En caso de que la información venga incompleta o falten los datos de los puestos de las personas, así como los nombres, Clave de procedimientos o firmas, etc. No será recibido por el área de Capacitación. El original será para Capacitación y la copia para el instructor.

2.1.15 En caso de que algunas personas por alguna razón no asistieran al curso, el instructor podrá REPROGRAMAR con letra y pluma en el lugar de la firma del participante.

2.1.16 En este último caso tendrá que volver a entregar el Registro de Aprobación de los Procedimientos por Reprogramar asimismo se le entregará el Registro de Capacitación en Procedimientos con el personal a capacitar.

2.1.17 Cabe mencionar que en los procedimientos de aplicación directa, quienes definen el tiempo de capacitación son los gerentes o jefes inmediatos, teniendo cuidado de no exceder más de seis meses.

2.1.18 Los registros los deberá entregar el Capacitador de esa área 5 días después de haber entrenado al personal a la Gerencia de Capacitación para que la información la ingrese al Sistema. En caso de no entregarlos a tiempo, se les enviará un mail a su director con copia a su gerente comunicando que por esta causa no se tendrá el sistema al día en cuanto a la información.

- 2.1.19 En el Histórico de procedimientos RPGRAL0103-06 (anexo 6) aparecerá todo lo que haya tomado, así como lo que está pendiente por tomar y los procedimientos que fueron elaborados por ellos, esto les permitirá visualizar cuál es el status de su personal en cuanto a su entrenamiento.
- 2.1.20 Para el resto de los procedimientos que no están en la Matriz de Entrenamiento y en donde requieren que el personal se capacite en ellos, deberán anotar en el formato de capacitación sobre Procedimientos que no están en la matriz PGRAL0103-05 (anexo 5) todos los datos que se les soliciten en el mismo.
- 2.1.21 Posteriormente se le entregará al instructor, tres días después, el formato con todos los datos del **Registro Grupal de Capacitación en Procedimientos RPGRAL0103** y el instructor deberá regresar este formato al área de Capacitación, inmediatamente después de haber concluido el entrenamiento y aparecerán en el Histórico de Procedimientos por Persona.
- 2.1.22 Para que el Sistema para el Control de Reportes y estadística de la Capacitación nos proporcione los diferentes tipos de reportes requerimos alimentarle la siguiente información:
- Lay out del personal de la Cía. Farmacéutica.
  - Lista de instructores para los procedimientos y cursos.
  - El Catálogo de cursos.
  - Causas de inasistencia.
  - Matrices de entrenamiento por puesto y por procedimiento actualizadas.
  - Registro Grupal de Capacitación en Procedimientos.

- Lista de Asistencia a los diferentes cursos.
- Registro de Aprobación de procedimientos de nueva creación o de revisión.
- Histórico de cursos por personal e Histórico de procedimientos por persona.
- Lista maestra de los procedimientos para el Sistema de Calidad de ambas plantas.

2.1.23 La **Matriz de Entrenamiento por Puesto y Procedimiento RPGRALOI03-01**, (anexo 1) será enviada al Gerente del Departamento o jefe inmediato cada que haya cambios en su matriz de entrenamiento con respecto a los procedimientos, así como cuando entre una persona de nuevo ingreso a su departamento; cuando existan cambios de puesto y cuando definan si los procedimientos son directos o generales para los puestos y cuando los mismos requieran hacer una revisión a sus matrices de su departamento.

Y en caso de que el puesto no exista, tendrán que solicitar a Capacitación el formato de la Matriz para que esta sea enviada por mail y pueda ser elaborada y enviada al mismo departamento con el fin de que sea capturada en el Sistema para el Control de Registros y estadística de la Capacitación..

2.1.24 En el **Histórico de Procedimientos por Persona RPGRALOI 03-06 (anexo 6)**, se podrá observar el status de Capacitación que ha tomado el personal, cabe mencionar que este Histórico aplica a los procedimientos del Sistema de Calidad como:

- Procedimientos tomados.
- Procedimientos pendientes por tomar.

→ Procedimientos elaborados.

2.1.25 El siguiente es el **Histórico de Cursos por Persona RPGRALOI 03-07 (anexo 7)** en el cual se podrá observar el status de la Capacitación como:

→ Cursos tomados.

→ Cursos Programados.

→ Cursos que faltan por tomar.

2.1.26 En el Catálogo de Instructores se podrán observar los cursos y los procedimientos que imparte cada uno de los instructores.

2.1.27 Se cuenta con un Catálogo de Cursos en donde podrán consultar los contenidos de cada uno de ellos como: el objetivo, el temario, a quién va dirigido, la duración, las competencias. Dicho catálogo será el resultado de la Detección de Necesidades de Capacitación que aplica al personal no sindicalizado.

2.1.28 Todos los reportes anteriores los podrán consultar tanto los jefes inmediatos como los gerentes de las áreas designadas a través de las pantallas de sus computadoras como son:

→ Matrices de entrenamiento por procedimientos.

→ Histórico de procedimientos por cursos y por persona.

→ Catálogo de instructores y de empleados.

→ Catálogo de cursos.

→ Relación de procedimientos por persona por capacitación.



- Relación de calificación de cursos por persona.
- Reporte de procedimientos y cursos por departamento.
- Reporte de horas hombre de capacitación por departamento.

2.1.29 El área de Capacitación vigilará, de acuerdo a la información del personal que envía el área de Sistemas, si hay cambios de puestos y de personas para actualizar inmediatamente las matrices.

## **2.2. Capacitación para el personal no Sindicalizado.**

2.2.1 La Gerencia de capacitación aplicará una Detección de Necesidades como mínimo una vez al año a todo el personal no sindicalizado.

2.2.2 Se les proporcionará copia del catálogo de cursos de acuerdo a lo solicitado en años anteriores, para que se tenga un punto de apoyo para definir los cursos que requieren y para que conozcan sus contenidos.

2.2.3 El personal que no envíe la información en las fechas de entrega solicitada no le será considerado su entrenamiento en ese año fiscal, sino hasta el siguiente.

2.2.4 Como respuesta de la Detección de Necesidades de Capacitación y el estudio en base al presupuesto otorgado en Capacitación para todo el personal de la organización y de acuerdo a las prioridades de cada gerente, se dará a conocer una matriz de Entrenamiento de Cursos y un Calendario de cursos.

**2.2.5 La Matriz de Entrenamiento de Cursos contempla los siguientes rubros:**

- 1.- Cursos Corporativos
- 2.- Cursos de Calidad.
- 3.- Cursos Motivacionales o Administrativos.
- 4.- Cursos Computacionales
- 5.- Cursos de Educación Continua como:
  - ↪ Idiomas.
  - ↪ Maestría.
  - ↪ Diplomados.
  - ↪ Cursos de Actualización (externos)
  - ↪ Cursos Técnicos.
  - ↪ Cursos de Ventas.

2.2.6 Todos los cambios de cursos solicitados por el personal deberán hacerse en el formato de Requerimiento Individual de Capacitación y Desarrollo PGRAL01103-09 (anexo 9), previamente autorizados por sus gerentes.

2.2.7 En el caso de que tengan que impartir o recibir algún curso deberán utilizar la **Lista de Asistencia a Cursos RPGRAL0103-04 (anexo 4)**, la cual tiene como finalidad registrar al personal capacitado y en donde el instructor deberá tener cuidado de llenar la información que se le solicita y, al reverso de este formato, deberán anotar el objetivo y el temario del curso, para que este sea capturado en el Sistema Computarizado y pueda ser entregada en un lapso de tres días.

2.2.8 Todas las personas que requieran Diplomas de Cursos deberán avisar

con una semana de anticipación por mail, para generar los diplomas.

2.2.9 Una vez que reciba el instructor las Listas de Asistencia a Cursos e imparta la Capacitación, deberá entregar los registros originales a Capacitación en un lapso de 3 a 5 días hábiles. Y por último checar que no vayan espacios en blanco en las firmas del participante; cuando esto suceda deberán anotar con pluma la palabra **REPROGRAMAR**.

2.2.10 Asimismo el instructor deberá aplicar la Evaluación de Reacción y entregarla a Capacitación para su captura en el Sistema Computarizado y obtener un resultado sobre la actuación del instructor tanto interno como externo.

2.2.11 Por último, deberán aplicar al principio del curso una Pre-Evaluación y al Final una Post-Evaluación según aplique al tipo de curso y esta será diseñada por el experto en el tema (instructor) de acuerdo a los siguientes puntos:

- Título: Pre-Evaluación/Post-Evaluación.
- Datos del participante (nombre, clave, puesto).
- Datos del curso.
- Nombre del Instructor, definir si es interno o externo.
- No más de 10 preguntas.
- Utilizar una escala de calificación de 1 a 10.
- Deberán entregar las evaluaciones ya calificadas al área de Capacitación para darlas de alta en el Sistema Computarizado.

## **2.3 FASE DE ACTUALIZACION.**

- 2.3.1 En cuanto a los cursos externos, se utilizará el formato de solicitud de curso externo RPGRAL0103-08 (anexo 8), se capacitará al personal que requiera de algún curso en específico que no se pueda dar de manera interna. Este entrenamiento lo deberá solicitar y autorizar el gerente de cada área, el Gerente de Capacitación de Recursos Humanos y el Director de la división, éste será manejado con la solicitud de cursos externos.
- 2.3.2 La Gerencia de Capacitación verificará si obedece a una necesidad real, si puede manejarse internamente y si existe presupuesto, en caso de rechazarse se anotará en el mismo formato.
- 2.3.3 Si es aprobado el curso, la Gerencia de Capacitación contratará a la institución adecuada o bien, el mismo solicitante en caso de contar con el proveedor lo podrán sugerir a la Gerencia de Capacitación.
- 2.3.4 Deberán anotar este curso también en el formato de Requerimiento Individual de Capacitación y Desarrollo PGRAL0103-09 (anexo 9), previamente autorizado para darlo de alta en el Sistema Computarizado y que después aparezca en su Histórico de Cursos por persona. En el caso de que el curso solicitado y aprobado no se haya concluido en el formato antes mencionado deberá ser llenado para que se documente en el Sistema Computarizado.
- 2.3.5 El área de Capacitación hará los trámites de inscripción y solicitud de cheque, misma que se entregará al participante para que la haga llegar a la institución contratada y que el participante devuelva la factura junto con el diploma para comprobar gastos.

En el caso de cursos que sean pagados por parte de la compañía al personal, como por ejemplo:

- Clases de Inglés.
- Maestrías.
- Diplomados.
- Técnicos.
- Ventas.

Los usuarios de este servicio, deberán ser autorizados por la Dirección respectiva y la de Recursos Humanos y deberán entregar al área de Capacitación copia de Calificaciones y originales de las facturas.

2.3.6 El solicitante deberá entregar el original de la factura después de 5 días de haber concluido el curso al área de Capacitación, en caso de no hacerlo se le descontará por nómina de su cuenta personal.

2.3.7 Todo el personal deberá entregar copia del diploma o la constancia de cualquier otro tipo de cursos que haya recibido en el país, en el extranjero o un curso externo siempre y cuando esté relacionado con la compañía. Y entregará al área de Capacitación copia de éstos para efectos de alimentarlo en su Histórico de Cursos, en caso de no entregarlo no aparecerá en éste y al reverso de la constancia o del diploma deberán anotar los siguientes datos:

- Nombre de la persona completo
- Número de empleado
- Nombre del curso
- Fecha de inicio y fecha de término
- Nombre de la Institución Capacitadora o del instructor

→ Número de horas

- 2.3.8 A todas las personas que asistan a cursos internos el instructor deberá aplicarles una **Evaluación de Reacción al Curso RPGRAL01-03**, la cual se le solicitará al área de Capacitación.

En el caso de los cursos externos los participantes deberán pasar al área de Capacitación a más tardar 5 días después de haber concluido el curso para que, por medio de este formato, también evalúen al instructor o a la institución externa.

- 2.3.9 Posteriormente se aplicará una Evaluación de Aprendizaje RPGRAL01-03, la cual tiene como objetivo evaluar lo aprendido en los cursos que se den dentro o fuera de la compañía al personal que asistió a estos en un lapso de 30 días después de haber asistido a los cursos ya que son parte de la formación en el puesto. Los supervisores o jefes inmediatos tendrán que evaluar el aprendizaje obtenido de su personal y el área de Capacitación entregará este formato para que den retroalimentación acerca de si su personal está aplicando lo aprendido o no.

- 2.3.10 Todo el entrenamiento externo que no sea cargado a la cuenta del área de Capacitación, seguirá el mismo procedimiento de cursos externos y además se deberá anotar a la cuenta que está destinado.

## CAPITULO 3

### ESTRUCTURA DE LA EMPRESA FARMACEUTICA

Ahora les comentaré cómo era la estructura de la organización de la Empresa Farmacéutica, la cual tiene como misión ayudar a mantener la salud de toda la gente del mundo; en donde mi posición era de Gerente de Capacitación en la cual tuve un año de antigüedad y como responsable de la capacitación del personal de planta, haciendo un total de 2000 personas con todo y el personal corporativo.

La elaboración del producto en cuanto a la mano de obra era 100% de mujeres ya que por sus características, desarrollan más sus habilidades motoras finas.

Esta organización fue fundada en 1897 en Nueva Jersey y físicamente se encuentra en el complejo manufacturero del Estado de México. En 1997 cumplieron el primer centenario de su fundación y 45 años de establecida en México.

Los productos que produce esta planta son:

Jeringas y agujas hipodérmicas desechables, las produce la planta de Hipodérmicos la cual es de origen Mexicano y las jeringas de vidrio las produce la planta de Hypak, la mano de obra es Mexicana pero con tecnología Francesa, este producto es para la venta de laboratorios con su propio medicamento.

La planta de equipos para venoclísis produce instrumentos para la dosificación de diferentes medicamentos (sueros, vitaminas, analgésicos, catéteres, agujas dentales).

El área en la que laboré había un Director de Recursos Humanos, una Gerente de Capacitación (Psicólogo Industrial) que le reportaba directamente al Director de Recursos Humanos y dos Coordinadores de Recursos Humanos que eran los que daban soporte a Capacitación.

Había un departamento de Seguridad Industrial y un Gerente de Relaciones Laborales y todos a la vez reportaban al Director de Recursos Humanos el cual se encontraba físicamente en el Corporativo, ahí mismo había una persona para el manejo de todo lo administrativo, una persona para sueldos y salarios y otra para reclutamiento y selección.

Y, como toda compañía contaba con áreas de finanzas, tesorería, compras y producción. Los puestos en la planta eran de jefes de áreas, supervisores y operarias.

El número de personas en la planta y oficinas corporativas era:

↳ Planta de Hipodérmicos	450 personas
↳ Planta de Hypack	450 personas
↳ No sindicalizados	300 personas
↳ Planta de Equipo de Venoclisis	300 personas
↳ Corporativo	300 personas
↳ Personal en el interior del país	200 personas
↳ TOTAL	2000 personas

Para la coordinación de esta Gerencia de Capacitación las funciones y responsabilidades que tuve no sólo aplicaban a la Empresa Farmacéutica sino a las Oficinas corporativas y Foráneas, el rol que tuve como Psicóloga Industrial fue el de poner siempre en alto el nombre de mi escuela y siempre teniendo una visión de cambio de una mejora continua dando un plus no solo a la organización sino también en ayudar a trascender a el personal de esta organización a través de la implementación de los planes y programas de Capacitación.

Ahora bien describiré de manera más específica todas las funciones que tuve en mi rol como Gerente de Capacitación (Psicóloga Industrial).



### **3.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DE CAPACITACIÓN. (PSICÓLOGA INDUSTRIAL)**

- Planear, coordinar, ejecutar, desarrollar programas y dar seguimiento a los programas de Capacitación.
- Desarrollar e implementar una Detección de Necesidades de Capacitación en la planta y en el Corporativo en el área de Ventas Mercadotecnia.
- Desarrollar e implementar la matriz de entrenamiento por puesto y por persona para el personal no sindicalizado por procedimientos y para el personal sindicalizado.
- Desarrollar e implementar la base de datos de acuerdo al sistema computarizado de Capacitación.
- Desarrollar, implementar y coordinar el inventario de habilidades por persona para el personal sindicalizado y no sindicalizado.
- Elaborar catálogo de cursos.
- Elaborar calendario de cursos.
- Desarrollar procedimientos de acuerdo a la Norma ISO 9000 referentes al entrenamiento y capacitar al personal en estos.
- Elaborar planes y programas de Capacitación y Registros anualmente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Elaborar reportes de avance del entrenamiento impartido.

- Administrar y controlar el presupuesto.
- Impartir cursos de procedimientos y corporativos.
- Desarrollar estudios para implementar nuevos programas que vayan a la vanguardia en cuanto a Capacitación se refiere, entendiendo por Capacitación un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular
- Administrar y controlar la documentación (registros).
- Coordinar juntas y presentación para concientizarlos en la adquisición de un Sistema para el Control de Registros y Estadísticas de la Capacitación así como el desarrollo de este adaptado a las necesidades de los usuarios de la compañía.
- Asesor y consultor ejecutivo.
- Administrar el buen funcionamiento del Sistema para el Control de Registros y Estadísticas de la Capacitación y de asegurarse que toda la información se encuentre actualizada en el sistema.
- Aprobar cualquier modificación en el Sistema para el Control de Registros y Estadísticas de la Capacitación así como adaptar los cambios al sistema de acuerdo a las necesidades de la compañía.
- Integrar todas las necesidades de Capacitación de la compañía al menos una vez al año, conjuntando los programas de Capacitación y estimar el presupuesto requerido para los cursos.

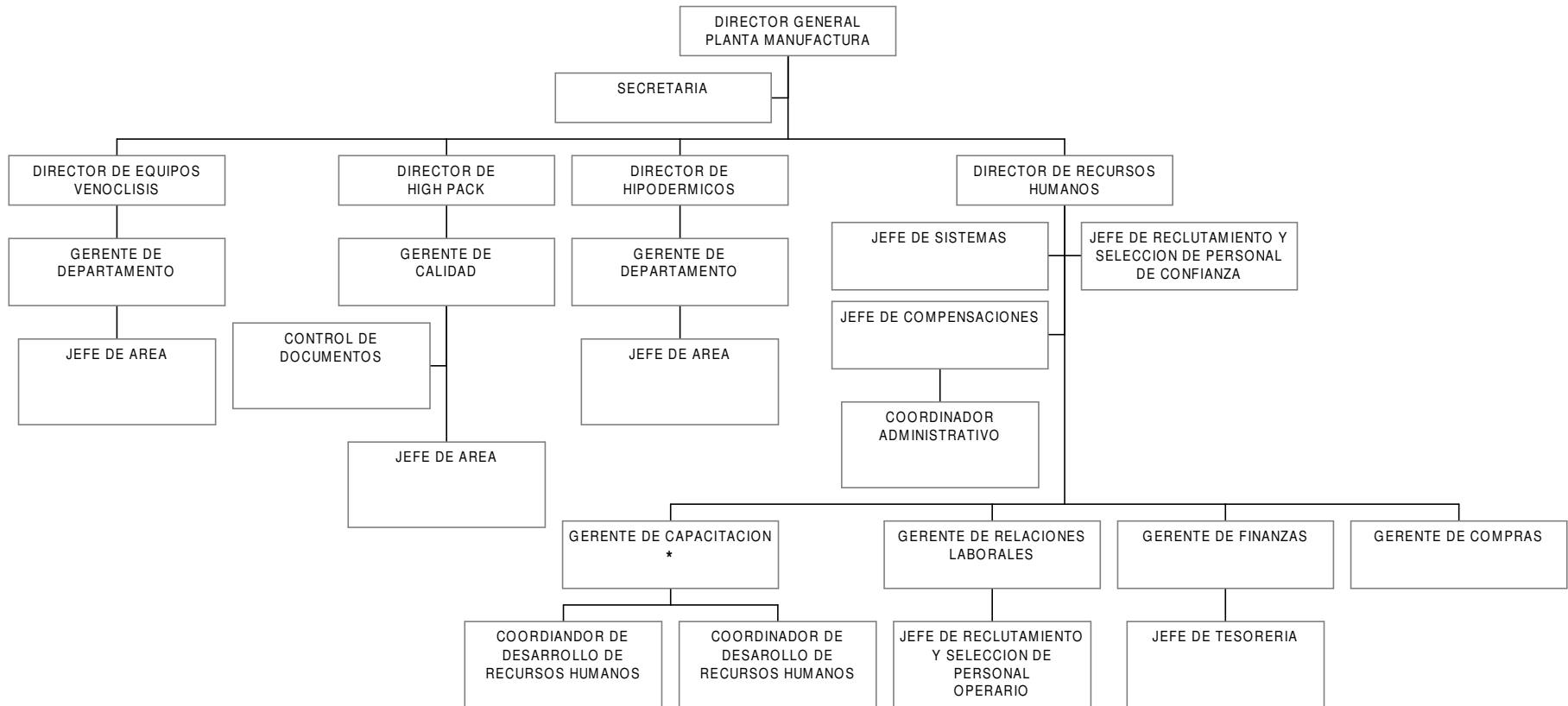
- Aprobar el programa para la inducción del personal de nuevo ingreso y entregar a los instructores las matrices de entrenamiento que aplicarán a su puesto.
- Presentar a los directores y gerentes el resultado obtenido del punto anterior para su validación.
- Verificar que todos los puestos del personal, áreas corporativas, gerentes y directores tengan definida y autorizada su matriz de entrenamiento para el sistema de calidad.
- Administrar el buen funcionamiento del Sistema computarizado y de asegurarse que toda la información se encuentre actualizada en el sistema.
- Aprobar cualquier modificación en el Sistema computarizado, así como adaptar los cambios al sistema de acuerdo a las necesidades de la compañía.
- Integrar todas las necesidades de capacitación de la compañía al menos una vez al año, conjuntando los programas de Capacitación y de estimar el presupuesto requerido.
- Aprobar el programa para la inducción del personal de nuevo ingreso y de entregar a los instructores las matrices de entrenamiento que aplicarán a su puesto.
- Presentar a los directores y gerentes el resultado obtenido del punto anterior para su validación.

- Guardar la evidencia de los registros de Capacitación por lo menos 3 años, pasado este tiempo se enviarán al archivo muerto por 3 años y transcurrido este tiempo se destruirán.
- Tener definida y autorizada la matriz de entrenamiento para el Sistema de Calidad. De los puestos de personal sindicalizado, no sindicalizado, áreas corporativas, gerentes y directores.

Cabe aclarar que todas las habilidades aprendidas durante 20 años de experiencia me permitieron desarrollar todas las actividades antes mencionadas con mucho éxito como Gerente de Capacitación en mi papel más específico en la organización como Psicóloga Industrial, y como se puede observar las funciones son el de administrar un negocio, en donde hay que tener el control total del personal en cuanto a capacitación se refiere, pero sin perder de vista siempre el rol del ser humano dentro de una organización, el cómo desarrollarlo para lograr una mejor competencia en sus habilidades en el puesto y que la organización obtenga una mejor productividad. y esta sea más competitiva en el mercado a través de sus productos y servicios sin descuidar la calidad. Por lo cual a continuación presento un organigrama en donde se podrá observar la estructura de la Empresa Farmacéutica para la que laboré y en donde me permitieron poner en práctica mis conocimientos y experiencia de otras empresas con muy buenos resultados.

Y como parte de mi Reporte de Trabajo Profesional hago una serie de propuestas de mejora, ya que como cualquier Sistema siempre hay oportunidades de mejora, que como mencioné solo estuve un año en esa empresa y no tuve más oportunidad de ver el funcionamiento del Sistema Integral de la Capacitación junto con el desarrollo del Sistema para el Control de Registros y Estadística de la Capacitación.

## ORGANIGRAMA



\* Es la posición que ocupé en la Gerencia de Capacitación de la organización

## PROPUESTA DE MEJORA

La experiencia adquirida en el desarrollo del Sistema Integral de Capacitación permite hacer las siguientes recomendaciones de mejora:

- Desarrollar matrices de entrenamiento a nivel operativo, administrativo y directivo.
- Elaborar exámenes de aprendizaje después de dar la capacitación en los procedimientos.
- Proporcionar la Inducción a la organización antes de entrar al puesto.

Con respecto al Sistema para el Control de Registros y Estadísticas de la Capacitación.

- El nombramiento permanente de una persona dedicada al manejo y control del Sistema, para que este siempre se encuentre al día.
- Dar a conocer el Sistema Integral de la Capacitación a todas las áreas de la empresa.
- Incluir el Sistema Integral de Capacitación en la red, para consulta del status de la capacitación, en cuanto a reportes de procedimientos, cursos, puestos, empleados, instructores, matrices de entrenamiento, evaluaciones, inventarios de cursos por persona, constancias de habilidades, entre otros.
- Se debe tener control a la información con los coordinadores para no traslaparla en los diferentes controles.

- Desarrollar formatos que sean fáciles de acceder y que se diseñen en función de las necesidades del personal y de la organización.
- Estar de común de acuerdo con el resto de las áreas funcionales de la organización para que toda la información cuadre a la hora de solicitarla.
- Para la implementación de un Sistema para el Control de Registros y Estadística de la Capacitación se debe tener considerado un presupuesto año con año, mantenimiento, y nuevas adaptaciones.
- Se sugiere que hagan una validación, calificación y desempeño del sistema en cuanto a su funcionamiento, respaldo de la información.
- Contar con dispositivos de protección y seguridad para que la información esté siempre respaldada.
- Que la cantidad de documentos que se reciben se registren en el sistema y evitar que se despliegue o pierda la información.

Y finalmente, para la Implementación de la Norma ISO 9001:

- Se debe tener considerado un presupuesto para la contratación del organismo certificador.
- Capacitar al personal en cursos de Calidad para sensibilizarlo y crear una cultura de Calidad.
- Que las herramientas con las que cuenta el sistema sirvan para elaborar los diferentes reportes que se requieran.

- Que midan la satisfacción del cliente interno para que identifiquen las oportunidades de mejora.
- Que se maneje un seguimiento en el Sistema Integral de Capacitación, en cuanto a incluir Indicadores de Medición de Procesos para medir la efectividad del programa.
- Cualquier organización grande o pequeña debe incorporarse en un proceso de certificación que la haga más competitiva en el mercado.
- El costo de la certificación está en relación al número de personas, procesos y localidades.
- Asegurar la existencia de las evidencias adecuadas del funcionamiento del sistema documental.
- Realizar Auditorías Internas de evaluación de la efectividad de la capacitación cada 6 meses y hacer estudios de costo beneficio y su impacto en la productividad.

Todo lo anterior son algunas de las propuestas que sugiero hacer, ya que desafortunadamente a nivel laboral no siempre hay continuidad en los programas cuando hay cambios de dirección en los puestos, o de administración, aunque sería importante que todas aquellas personas que llegan a cubrir nuevas posiciones en las organizaciones, primero estudiaran la organización, su entorno, sistemas de trabajo y valoraran que tan importante es dejar que continúen los proyectos que ya están implementados. Tengo referencia que el Sistema Integral de Capacitación implantado en la Empresa Farmacéutica ha dado buenos resultados y ha sido determinante para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.



## CONCLUSIONES

El papel del Psicólogo en las áreas de Recursos Humanos, como dice Davis (1983), se ocupa del crecimiento y el desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción; porque las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades. Como citan la mayoría de autores, una organización es semejante a un organismo vivo que evoluciona como los ciclos naturales de los seres humanos, es decir, nace, se desarrolla, se multiplica y muere; la travesía de esas etapas, no las hace sola o aislada del exterior, sino con influencia externas que recibe y a su vez en sentido inverso. Y estos son algunos de los aspectos que el Psicólogo tiene que controlar en cuanto a conducta se refiere, aplicando una serie de técnicas de la Psicología Industrial. Hoy en día al Psicólogo no se le ve sólo como el que se ocupa de los problemas relativos a las personas o la conducta, sino que también incursiona y participa en la implementación de sistemas de Ingeniería, reingeniería, sistemas de calidad, como asesor y como factor de cambio del cambio de la organización, en complemento con otras funciones de la empresa.

Hago un reconocimiento a la FES IZTACALA por proporcionarme conocimientos y habilidades con respecto a la Psicología; sin embargo, en mi experiencia en el área Industrial que fue la que trabaje y desarrollé a lo largo de 20 años en diferentes empresas transnacionales y de gobierno, experimenté un nuevo campo de manera directa en donde el mercado está demandando profesionistas calificados.

En el área Industrial los Psicólogos egresados de la FES IZTACALA nos encontramos en desventajas en algunos aspectos, por lo cual valdría la pena hacer una revisión a nivel curricular e identificar que está demandando el mercado a nivel Industrial, y de esta forma poder responder a las demandas del mercado y ser competitivos como los de cualquier otra dependencia educativa.

Mi participación en la elaboración del Sistema Integral de Capacitación aportó, un sistema básico para la empresa Farmacéutica como una herramienta que les permitió contar con una base de datos en donde la documentación y registros se obtenían de manera inmediata. Como parte del Sistema de Gestión de Calidad.

El Sistema Integral de Capacitación como complemento de ISO 9001-2000, es el programa que facilitó la administración eficiente del Recurso Humano. y permitió que se eliminaran viejas formas de hacer las cosas, quitar la ceguera de taller, paradigmas establecidos que como adultos traemos muy arraigadas, y no solo fue, una herramienta para la Gerencia de Capacitación sino para el resto del personal, que podía consultar desde matrices de entrenamiento por puesto, inventarios de cursos por persona, calendarios de cursos, catálogos de cursos, ver el status de Capacitación de las personas, programar a cursos, visualizar lo que está pendiente por Capacitar, presupuestar el siguiente año, contar con inventarios de cursos por persona, así como el identificar por persona el tipo de capacitación que tendría que tomar cada persona antes de entrar a las líneas de producción etc.

El Sistema Integral de Capacitación permitió desempeñar rápida, confiable oportuna y eficazmente el proceso de entrenamiento para cada uno de los usuarios, satisfaciendo las expectativas de los clientes internos.

Este sistema que parece básico en nuestros días no lo es tanto ya que en realidad muchas organizaciones no cuentan con ello, por lo que es altamente recomendable su desarrollo, considerando que a través de él, es posible la planeación, desarrollo y control del Recurso Humano.

Algo que me parece fundamental es el principio que dice que lo que no se puede medir no se puede controlar, y por lo tanto mejorar. Por esta razón se estableció medir , a través de evaluaciones de reacción del curso, de aprendizaje, así como la retroalimentación hacia los jefes inmediatos sobre la capacitación del personal, la aplicación de pre y post evaluaciones en los cursos, y en las auditorías internas para constatar la efectividad del sistema integral de capacitación.

En cuanto a costo, en apariencia los gastos son altos, para medidos a la luz de los resultados, se debe considerar como una inversión

Es usual que cuando en las organizaciones se presentan problemas económicos, las áreas que principalmente limitan son las de Recursos Humanos son las más vulnerables por los presupuestos que tienen asignados, además cuando hay recorte de personal también son los primeros en salir. No así para otras áreas tales como compras, producción, finanzas, etc.

Sin embargo no hay que olvidar que el activo en una organización más importante es el Recurso Humano.

Finalmente compartiré mis experiencias profesionales como Psicólogo, en organizaciones transnacionales en donde cuentan con una infraestructura, tecnología de punta, al personal le dan “empowerment” que significa delegar con responsabilidad, cuentan con una misión, visión, políticas , objetivos, en donde los resultados del personal son calificados por medio de una evaluación de desempeño y estos resultados son remunerados en base al logro de sus objetivos. Y es como el Psicólogo Industrial puede tener permanencia en una organización, me proporcionaron un cúmulo de conocimientos y experiencias a través de cursos clave para el manejo de una organización a nivel industrial, tuve mucha interacción con el personal y la convivencia día con día de diferentes niveles dentro de la organización como fueron desde directivos, obreros, personal de confianza y hasta con el sindicato poder entender sus necesidades a través de estudios, aplicación de detección de necesidades, que me identificaran como una persona clave dentro de la organización.

Este ambiente dinámico de productividad y competencia me obligó e impulsó a estudiar permanentemente, pues aunque contaba con la plataforma básica de la FES IZTACALA había precurrentes que no cubría, de ahí que también cursé un diplomado en Capacitación en la Universidad Iberoamericana, así como el certificarme como Auditor Líder en Sistemas de Gestión de Calidad entre otros cursos del área de Recursos Humanos.

Como aportación importante durante mi desarrollo profesional como Psicólogo fue apoyar también al personal de la organización a desarrollar sus conocimientos y habilidades a través de programas de aprendizaje, pude apreciar que mi profesión como Psicólogo se ampliaba constantemente con los nuevos conocimientos que cada día adquiría en el puesto.

Otra de las experiencias más comunes a los que me enfrenté fue el aprender a negociar con los directivos, la cultura del personal, el encontrarse con personal de más de 10 años o 20 en promedio de antigüedad, había ceguera de taller, no permitían de entrada conocer otras técnicas de hacer las cosas, no había un lenguaje común para definir sus procesos, no estaban sistematizados en su forma de trabajar, la convivencia de diferentes tipos de personalidades, no existía el trabajo en equipo, y existía más la competencia que la cooperación, y aunque existía un presupuesto en ocasiones había recortes y aún así se tenían que dar resultados, pero eso me convertía en ser más creativa y existía muy poca credibilidad en la capacitación.

Una situación que frecuentemente se presenta es el desinterés del personal que no asistía a los cursos de capacitación que la organización otorgaba de acuerdo a sus necesidades, aun cuando la empresa les pagaba los cursos.

Esto es cuando al personal no le cuesta nada invertir en su capacitación no le da importancia.

Pero sin embargo existe el otro lado de la moneda en donde hay empresarios que no invierten en la capacitación, pero si les exigen al personal que estén capacitados en su tiempo, con su dinero.

Los Psicólogos debemos ser un factor de cambio clave dentro de cualquier organización en donde debemos dejar huella y las puertas abiertas para que puedan ser contratados otros Psicólogos y les permitan la colaborar como

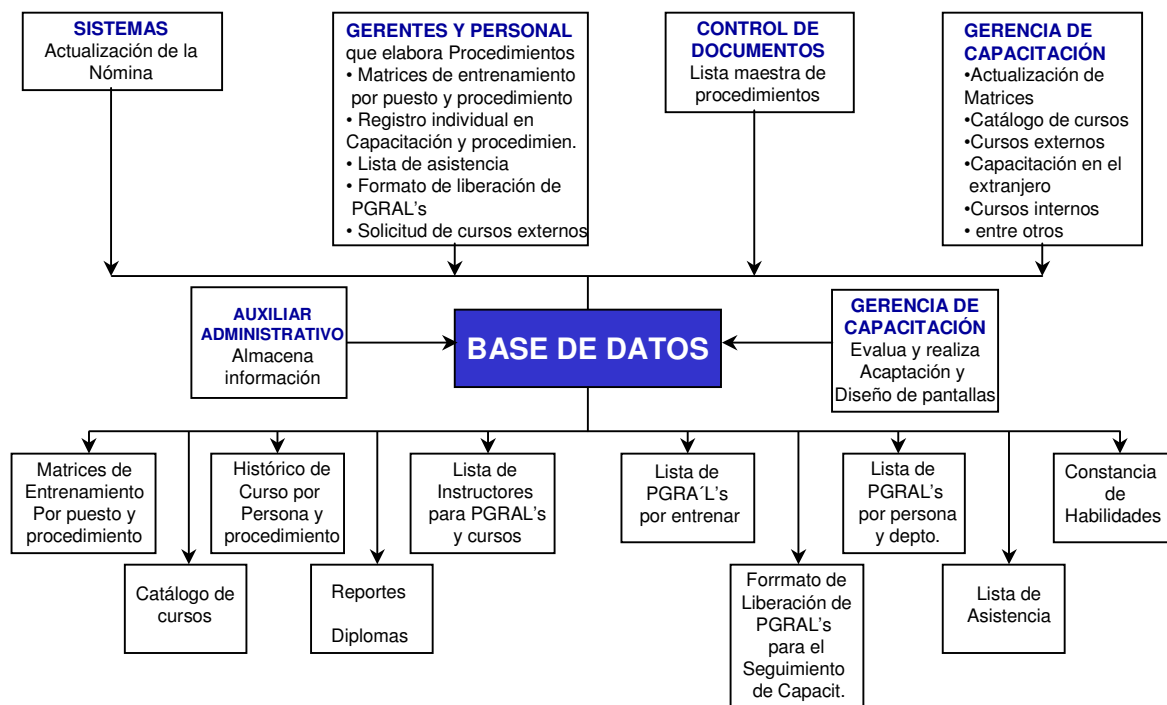
profesionales que somos, tan competentes como otros profesionistas, y no nos cerremos a un solo aspecto sino abarquemos todo el contexto que nos presenten, tengamos una visión de negocio de empresarios, manejémonos como si fuera nuestro negocio propio, pues en la actualidad es lo que esperan las organizaciones, pues con ello seguiremos creciendo y desarrollándonos profesionalmente y seguiremos penetrando en nuevos mercados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrew F. Sikula Fernando. (1986) **Administración de Personal**, Limusa
- Arias Galicia Fernando(1986) **Administración de Recursos Humanos**, Trillas.
- Bureau Veritas Quality International. **Auditor Líder Serie ISO 9000-2000**. Edición 1001-2001.
- Contensiscal (2001) **Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario**. México, D.F.
- Elton Mayo, (1960) **The Human Problems of an Industrial Civilization**. Vicking Press N:Y.
- Fernández Arena José (1977). **El Proceso administrativo**. Diana México
- Fleishman, Edwin y Bass Alan R. (1979) **Estudios de Psicología Industrial y del Personal** Trillas.
- Inlac Latinoamericana. **Guía de Interpretación ISO 9001-2000**.PSB- Singapur, HKQAA-Hong Kong.
- Instituto Latinoamericano de Calidad (1993) **Mejoramiento Continuo Rumbo a la Excelencia** .
- Keith, Davis (1983) **El Comportamiento Humano en el Trabajo**. Mc. Graw-Hill.
- Koontz O. Donnell (1986) **Administración**. Mc. Graw Hill.
- Maseda P. Palom y Rico Santiago (1998) **Conceptos Asociados a la Certificación ISO 9000 una Visión Gerencial**.
- Mauro Rodríguez Estrada (1987) **Psicología de la Organización**. Trillas
- Mendoza Nuñez Alejandro. (1985) **La capacitación práctica en las organizaciones. Métodos y Técnicas**. Trillas
- Milton I.Blum y James C.Naylor (1981) **Psicología Industrial**. Trillas.
- Porret Gelaberi Miguel (2001) **Dirección de Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones**. Gráficas Rey S.C. Barcelona España.
- Siliceo Aguilar Alfonso (1979) **Reflexiones sobre lo verdaderamente importante en la función de capacitación**. Tomado de Pedagogía para el adiestramiento. México.

**ANEXOS.**

## ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN



- Se encuentra en proceso el sistema de Validación de cómo opera el sistema desarrollado por el área.
- Se cuenta con un manual de operación y un disco de instalación.
- Se está desarrollando el diagrama de flujo del sistema por parte del Auxiliar Administrativo quien opera el sistema.



3.1 Anexo 1: Matriz de Entrenamiento por Puesto y Procedimiento RPGRALO 103-0 I.

**MATRIZ DE ENTRENAMIENTO POR PUESTO Y PROCEDIMIENTO**

Division: \_\_\_\_\_

Fecha de Emisión: \_\_\_\_\_

PUESTOS	PROCEDIMIENTOS																								

ANEXO 1

RPGRALO103-01, REV.07

\_\_\_\_\_  
GERENTE DE AREA  
NOMBRE Y FIRMA

\_\_\_\_\_  
GERENTE DE CAPACITACION  
NOMBRE Y FIRMA

## 3.2 Anexo 2: Registro de Aprobación de Procedimientos RPGRALO I 03-02.

**REGISTRO DE APROBACIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

CLAVE DEL PROCEDIMIENTO: \_\_\_\_\_ NO. REV: \_\_\_\_\_ FECHA DE ENTREGA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: \_\_\_\_\_

FECHA DE APROBACIÓN: \_\_\_\_\_ FECHA DE CAPACITACIÓN: \_\_\_\_\_

NUEVA CREACIÓN REVISIÓN DURACIÓN: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

Para procedimientos de Nueva Creación deberá colocar la clave del puesto y marcar con una "X" si es Directo o General, posteriormente deberá de firmar de enterado que la información será actualizada en la matriz.

Para los procedimientos de **Revisión** sólo deberá anotar las claves de los puestos de nueva creación o de los que no se hayan considerado en la matriz de entrenamiento.

Se entrega un catálogo de puestos de acuerdo a la Matrices de Entrenamiento a los Gerentes y Supervisores de la compañía para su conocimiento y aplicación.

**CLAVES DE PUESTOS DE LA MATRIZ DE ENTRENAMIENTO**

PUESTO	DEPTO	LETRA	PROCEDIMIENTOS	
CLAVE_____	_____	_____	DIRECTO_____	GENERAL_____
CLAVE_____	_____	_____	DIRECTO_____	GENERAL_____
CLAVE_____	_____	_____	DIRECTO_____	GENERAL_____
CLAVE_____	_____	_____	DIRECTO_____	GENERAL_____
CLAVE_____	_____	_____	DIRECTO_____	GENERAL_____
CLAVE_____	_____	_____	DIRECTO_____	GENERAL_____
CLAVE_____	_____	_____	DIRECTO_____	GENERAL_____

- El original lo devolverá a Capacitación y una copia para quién lo elaboró.

REQUIERE CAPACITACIÓN SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ELABORADO POR  
NOMBRE Y FIRMA DEL INSTRUCTOR

\_\_\_\_\_  
AUTORIZACIÓN DE ACTUALIZACIÓN DE  
MATRICES . GTE DE ÁREA

Anexo3: Registro Grupal de Capacitación en Procedimiento RPGRAL0103-03.

**REGISTRO GRUPAL DE CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTOS**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: \_\_\_\_\_ CLAVE DEL PROCEDIMIENTO: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA DEL INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_ DURACIÓN: \_\_\_\_\_ FECHA DE APROBACIÓN: \_\_\_\_\_

FECHA DE IMPARTICIÓN: \_\_\_\_\_ FECHA DE RECIBIDO POR CAPACITACIÓN: \_\_\_\_\_

NÚMERO D EMPLEADO	NOMBRE DEL EMPLEADO	NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE DEPTO	FIRMA DEL PARTICIPANTE

Nota: En caso de que alguien no haya asistido escribir en firma del participante. **REPROGRAMAR**

**Gerencia de Capacitación y Desarrollo**

**ANEXO 3** **RPGRAL 0103-03,REV.07**

3.4 Anexo 4: Lista de asistencia RPGRALO 103-04.

<b>LISTA DE ASISTENCIA</b>				
Nombre del Curso: _____ Fecha de Inicio: _____ Fecha de Término: _____				
Nombre y firma del Instructor: _____ No. de Horas: _____ Horario: _____				
No. de Empleado	Nombre Completo	Puesto	Nombre Departamento	Firma del participante

3.5 Anexo5: Capacitación sobre Procedimiento de Conocimiento General  
RPGRALO103-05.

**CAPACITACIÓN SOBRE PROCEDIMIENTO DE CONOCIMIENTO GENERAL**

<b>CLAVE DEL EMPLEADO:</b> _____	<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b> _____
_____	
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> _____	
_____	
<b>CLAVE DEL PROCEDIMIENTO:</b> _____	<b>NO DE REVISIÓN:</b> _____
_____	
<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b> _____	<b>FECHA DE CAPACITACIÓN</b> _____
_____	
<b>NUEVA CREACIÓN:</b> _____	<b>REVISIÓN:</b> _____
<b>REQUIERE CAPACITACIÓN:</b> _____	

**DATOS DE LAS PERSONAS A CAPACITAR**

<b>NOMBRE DEL EMPLEADO</b>	<b>CLAVE DEL EMPLEADO</b>

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SOLICITANTE

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

## 3.6 Anexo 6: Histórico de Procedimientos por persona RPGRALO 103-06.

**HISTORICO DE PROCEDIMIENTOS POR PERSONA**

<b>DATOS DEL EMPLEADO</b>				
<b>EMPLEADO:</b> _____				
<b>DIVISIÓN:</b> _____				
<b>DEPARTAMENTO:</b> _____				
<b>PUESTO ACTUAL:</b> _____				

<b>PROCEDIMIENTOS TOMADOS</b>				
<b>Clave Procedimiento</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de Terminación</b>	<b>Duración</b>	<b>Puesto en que los tomó</b>

<b>CURSOS PROGRAMADOS</b>				
<b>Clave Procedimiento</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de Terminación</b>	<b>Duración</b>	<b>Puesto en que los tomará</b>

<b>CURSOS QUE FALTA POR TOMAR</b>		
<b>Clave de procedimiento</b>	<b>Descripción procedimientos</b>	<b>Duración</b>

## 3.7 Anexo 7: Histórico de Cursos por persona RPGRALO I03-07.

**HISTORICO DE CURSOS POR PERSONA**

<b>DATOS DEL EMPLEADO</b>					
<b>EMPLEADO:</b> _____					
<b>DIVISIÓN:</b> _____					
<b>DEPARTAMENTO:</b> _____					
<b>PUESTO ACTUAL:</b> _____					

<b>CURSOS TOMADOS</b>					
<b>Clave Curso</b>	<b>Descripción del Curso</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de Terminación</b>	<b>Duración</b>	<b>Puesto en que los tomó</b>

<b>CURSOS PROGRAMADOS</b>					
<b>Clave Curso</b>	<b>Descripción del Curso</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de Terminación</b>	<b>Duración</b>	<b>Puesto en que los tomará</b>

<b>CURSOS QUE FALTA POR TOMAR</b>		
<b>Clave Curso</b>	<b>Descripción del Curso</b>	<b>Duración</b>

## 3.8 Anexo 8: Solicitud de Cursos Externos RPGRALO I03-08.

<b>SOLICITUD DE CURSOS EXTERNOS</b>			
Nombre del Solicitante: _____		Puesto: _____	
Nombre de Depto.: _____		No. de Depto.: _____	
		Jefe Inmediato: _____	
Curso que solicita: _____		Fecha de la solicitud: _____	
Justificación del curso solicitado: _____ _____			
Instructor y/o institución capacitadora externa propuesta: _____ _____			
Anotar la dirección y teléfono del Instructor y/o Institución: _____ _____			
Local: _____	( SI ) ( NO )	Fecha de inicio: _____	
Existe presupuesto: _____	( SI ) ( NO )	HORARIO	
Costo del curso: \$ _____	De: ( ) : ( ) a ( ) : ( )		
Se autoriza el curso: _____	( SI ) ( NO )	Duración del curso: _____	
Razones: _____			
_____ SOLICITANTE	_____ GERENTE DE AREA Y/O DIRECTOR	_____ GERENTE DE CAPACITACION	_____ GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES

**CLAUSULA: Una vez concluido el curso, el solicitante deberá entregar el original de la factura a la Gerencia de Capacitación; en caso de NO hacerlo se le descontará de su cuenta personal.**

ANEXO 8

RPGRALO103-08, REV.07



3.9 Anexo 9: Requerimiento Individual de Capacitación y Desarrollo  
PGRALO103-09.

**REQUERIMIENTO INDIVIDUAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO**

Nombre: \_\_\_\_\_ No. de empleado: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
Nombre de Departamento: \_\_\_\_\_ No. de Depto.: \_\_\_\_\_

Procedimientos			Fecha	Firma del participante	Nombre y firma del instructor	Duración por procedim.
Nombre	Clave	No. Rev.				

ANEXO 9

RPGRALO103-09 REV.07

\_\_\_\_\_  
Gerencia de Capacitación y Desarrollo  
Nombre y firma

## 3.10 Anexo 10: Evaluación de Reacción RPGRALO103-10

<b>Nombre del Curso:</b>	
<b>Nombre del Instructor (es):</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>OPCIONAL:</b>	
<b>Nombre del Participante:</b>	
<b>Departamento y clave:</b>	

Para identificar oportunidades de mejora, es muy importante para la empresa conocer tus comentarios acerca de la selección de cursos, instructores, instalaciones, materiales y servicios relacionados con Entrenamiento.

Por favor marca con una ( ) la opción con la que estes de acuerdo.

**SOBRE ESTE CURSO**

1.- ¿ Se cumplieron las expectativas en relación a este curso ? SI ( ) NO ( )

PORQUE : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- ¿ Lo que aprendí en este curso me ayudará a desarrollar mi trabajo más eficientemente? SI ( ) NO ( )

PORQUE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.-¿ Se objetivos se lograron de acuerdo a lo establecido ? SI ( ) NO ( )

PORQUE : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**INSTALACIONES**

4.- ¿Crees que las instalaciones fueron las adecuadas ? SI ( ) NO ( )

A) ACCESO RECOMENDACIONES: \_\_\_\_\_

B) SALONES \_\_\_\_\_

C) EQUIPO \_\_\_\_\_

D) ESTACIONAMIENTO \_\_\_\_\_

E) COMIDA \_\_\_\_\_

**ENTRENAMIENTO EN GENERAL**

5.- ¿Como consideras el entrenamiento de Ford en general ?

6.- ¿ Como consideras el entrenamiento para tu area en particular ?

7.- ¿ Estas satisfecho con la disponibilidad de cursos ? SI ( ) NO ( )

PORQUE ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8.- ¿ Consideras que el entrenamiento se da de manera oportuna ? SI ( ) NO ( )

PORQUE ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.- ¿ Estas satisfecho con el apoyo de tus supervisores para llevar a cabo tu entrenamiento ? SI ( ) NO ( )

PORQUE ? \_\_\_\_\_

**ANEXO 10**

**RPGRALO103-10,REV.07**

## 3.11 Anexo 11: Evaluación de Aprendizaje RPGRALO103-11

**EVALUACION DE APRENDIZAJE**

NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA \_\_\_\_\_

CLAVE DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ CLAVE DEPTO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CURSO \_\_\_\_\_

FECHA DEL CURSO \_\_\_\_\_

**Objetivo :** Evaluar la modificación de conducta del participante, así como el valor agregado que da a las áreas productivas y administrativas .

**Instrucciones :** Favor de marcar con una "X" en la escala la calificación que aplique a la persona

**EVALUACION DE RESULTADOS DEL CURSO****1.- MODIFICACION DE CONDUCTA**

10 \_\_\_\_\_ 9 \_\_\_\_\_ 8 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 1

Su actitud hacia el trabajo  
Cambio favorablementeSe percibe un ligero cambio en  
su actitud positivamenteSu actitud sigue  
casi igual**2.- DESARROLLO DE HABILIDADES**

10 \_\_\_\_\_ 9 \_\_\_\_\_ 8 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 1

Su actitud hacia el trabajo  
Cambio favorablementeSe percibe un ligero cambio en  
su actitud positivamenteSu actitud sigue  
casi igual**3.- RESULTADOS OBTENIDOS****¿ CUANTO ?****ASPECTOS DE PRODUCCIÓN :**

- Mejoró la Calidad del producto o su trabajo \_\_\_\_\_
- Redujo el desperdicio \_\_\_\_\_
- Redujo los riesgos de lesiones \_\_\_\_\_
- Aumento su producción \_\_\_\_\_

**ASPECTOS ADMINISTRATIVOS :**

- Mejoró las Relaciones Interpersonales en el grupo \_\_\_\_\_
- Ha propuesto mejoras o cambios en el departamento \_\_\_\_\_
- Su creatividad ha mejorado \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_