



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**La competencia del personal como factor de
calidad en la satisfacción del cliente**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Juan José Echevarría Reyes

Tutor: Dr. David Galicia Osuna

MEXICO, D.F.

2006



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.

Dedico este trabajo a

Mi esposa Maria de los Ángeles por brindarme siempre su confianza y apoyo sin reserva.

Mis hijas Mónica Elena, Ivonne y Liliana que han sido mi razón de ser y de vivir.

Mi nieta Jessica y mi nieto Esteban quienes representan la esperanza y el futuro de mi familia.

Mi hermana Amada y hermanos Víctor y Luis Miguel por soñar siempre como familia.

Agradezco a

El Dr. David Galicia Osuna, su orientación, paciencia, confianza y guía, para llevar a buen término la realización de este trabajo.

Los Maestros de las diferentes materias de este programa que me permitieron aprender nuevos conocimientos, habilidades y actitudes durante mi estancia en esta Facultad.

Los compañeros y amigos con los que compartí experiencias en los ámbitos educativos, de capacitación y de calidad y que me dieron la pauta para seguir estudiando y profundizándome en estos temas.

LA COMPETENCIA DEL PERSONAL COMO FACTOR DE CALIDAD EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

ÍNDICE

CAPITULO	TEMA	PAGINA
	INTRODUCCIÓN.....	6
I.-	METODOLOGÍA.....	10
	I.1 Planteamiento del problema.....	10
	I.2 Hipótesis.....	15
	I.3 Objetivos.....	15
II.-	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
	II.1 Definición de variables.....	17
	II.2 Criterios de investigación.....	18
	II.3 Universo de investigación.....	18
	II.4 Tipo de investigación.....	18
	II.5 Diseño de la investigación.....	18
	II.6 Diseño y aplicación de instrumentos de captura....	19
III.-	LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA.....	22
	III.1 Marco Legal de la Capacitación.....	22
	III.2 Proceso Administrativo de la Capacitación.....	32
	III.2.1 Planeación.....	35
	III.2.2 Organización.....	44
	III.2.3 Dirección.....	47
	III.2.4 Control.....	49
IV.-	MODALIDADES DE SERVICIOS EDUCATIVOS Y DE CAPACITACIÓN... ..	57
	IV.1 Sistemas Formales Escolarizados.....	57
	IV.2 Sistemas Educativos Abiertos.....	60
	IV.3 Sistemas de Educación y Capacitación a Distancia.....	64
	IV.4 Acreditación y Certificación.....	72
V.-	COMPETENCIA DEL PERSONAL.....	79
	V.1 Administración por resultados.....	79
	V.2 Análisis Funcional y Mapa Funcional.....	83
	V.3 Normas Técnicas de Competencia Laboral.....	90
	V.4 Capital Intelectual.....	95

VI.-	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	102
	VI.1 Cultura de Calidad.....	103
	VI.2 Actitud de Servicio y Trabajo en equipo.....	107
	VI.3 Requisitos y atención al Cliente.....	115
	VI.4 Medidas de Satisfacción al cliente.....	116
	VI.5 Calidad en el Servicio.....	121
VII.-	PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.....	124
	VII.1 Normas ISO 9000:2000.....	124
	VII.2 Premios de calidad.....	135
	VII.3 Premio Nacional de Calidad.....	136
	VII.4 Dirección por Calidad.....	139
	VII.5 Calidad Total.....	143
VIII.-	LA COMPETENCIA DEL PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	150
	VIII.1 Sistema de Capacitación y Desarrollo.....	150
	VIII.2 Programa de Capacitación.....	154
	VIII.3 Medios y Métodos.....	163
	VIII.4 Evaluación de la Capacitación.....	168
	VIII.5 Participación del personal en los logros de los objetivos de calidad.....	174
	VIII.6 Evaluación de la Satisfacción del Cliente.....	175
IX.-	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	181
X.-	FUENTES BIBLIOGRAFICAS.....	189

INTRODUCCIÓN

Este trabajo constituye una aportación de conocimientos y de experiencia del suscrito en el ámbito de la capacitación adquirida en empresas descentralizadas del sector público y empresas privadas, elaborado para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones. Se integra también al presente documento algunos de los conocimientos adquiridos durante la Maestría.

El trabajo comprende el planteamiento del problema, las hipótesis y los objetivos los cuales se describen en el Capítulo I; se presenta la forma de desarrollo de la investigación a partir de la definición de las variables de las hipótesis, los criterios, el tipo y el diseño y la forma de aplicación del instrumento de captura, en el Capítulo II; para apoyar el trabajo se describe el proceso administrativo de la Capacitación que considera cuatro de las funciones básicas el cual se muestra en el Capítulo III; los servicios educativos y de capacitación en sus diferentes modalidades y la acreditación y certificación de los conocimientos y habilidades adquiridas, se mencionan en el Capítulo IV; las diferentes formas en las que se puede identificar la competencia del personal en una organización, la administración por resultados, las normas técnicas de competencia laboral y el capital intelectual, se describen en el Capítulo V, los conceptos básicos sobre satisfacción del cliente, actitud de servicio, trabajo en equipo, los requisitos y la atención al cliente, así como la calidad en el servicio, los mencionamos en el Capítulo VI; las normas de calidad como son las ISO 9000:2000, los premios estatales y nacional de calidad, la Dirección por Calidad, se presentan en el Capítulo VII; la descripción de un sistema de capacitación y desarrollo, la elaboración de un programa de capacitación orientado hacia una cultura de calidad y una forma de aplicación para la satisfacción del cliente, se mencionan en el Capítulo VIII; de acuerdo a los resultados de la investigación se presentan las Conclusiones y Recomendaciones finales de este Trabajo en el Capítulo IX.

Este trabajo se orienta a realizar una aportación en el ámbito de la capacitación de los trabajadores y es una forma de contribuir a cumplir con los objetivos de satisfacción del cliente de una empresa.

◆ **IDEA DE INVESTIGACIÓN**

La implementación de los programas de calidad apoyados por el personal de la empresa, se han estado identificando cada vez más como algo importante ya que solo se había estado atendiendo por algunos especialistas o unidades administrativas de la organización. En este ámbito algunos Gerentes o Directivos consideran que impulsar la competencia del personal a través de programas de Capacitación y Desarrollo es solo un “gasto” y debe aplicarse solo en la medida que cumpla con el marco legal establecido; otros Directivos la ven como una inversión y procuran contar con programas permanentes de capacitación y desarrollo para su personal de acuerdo a sus planes de crecimiento. Entre estos últimos puede existir la visión de que la empresa se enriquece con personal mejor preparado, conformando con el tiempo un Capital Intelectual en la empresa, el cual le permita un mejor desarrollo.

Ante estos dos paradigmas se han expresado varias opiniones que justifican las políticas de Administración de Personal en las empresas.

Este trabajo pretende enmarcarse en la consideración de que la competencia del personal de una empresa es su mejor capital y cualquier inversión que se destine con el fin de incrementar dicho capital le permitirá a la empresa tener un mejor crecimiento y desarrollo así como, la posibilidad de estar a la vanguardia.

En estos últimos años la participación de nuestro país y de las empresas en la globalización ha permitido analizar las ventajas competitivas que podemos tener y evaluar la necesidad de incrementar la rentabilidad de la inversión que se destine. Esta forma de pensar se está generalizando en la mente de directivos y

funcionarios de los diferentes niveles de las organizaciones, y están considerando seriamente que una de las fortalezas que pueden tener es el Capital Intelectual que logren desarrollar para apoyar sus estrategias competitivas y de alianzas.

Las empresas están estableciendo indicadores de medición y evaluación de la capacitación que imparten a sus trabajadores, a través de programas específicos, así como formas de comparación con indicadores internacionales de empresas similares. En el caso de empresas del sector eléctrico de servicio público en nuestro país, se ha determinado como uno de los índices de capacitación relevantes el que recomienda el Banco Mundial para empresas de este tipo y es el destinar al Proceso de Capacitación y Desarrollo del 2 al 5 % del tiempo laboral, lo que equivale de 5 a 10 Días Anuales de Capacitación por trabajador (DAC). Derivado de su experiencia como empresa impulsora de la capacitación, también han establecido entre otros índices los de Capacitación en el Puesto Actual (CAPPA) y Capacitación para el Puesto Inmediato Superior (CAPPI).

Cuando no se tienen mecanismos de evaluación de la capacitación, los directivos de las empresas consideran como un hecho que la capacitación "funciona" por que cuando se enfocan recursos para realizar un programa de capacitación orientado a la solución de problemas o para apoyar el cumplimiento de un objetivo, estos generalmente se logran, por ejemplo, el bajar los índices de frecuencia o de gravedad, incrementar el índice de operación de una planta, disminuir el índice de ausentismo y otros similares, obteniendo los resultados deseados deduciendo de esta forma la importancia que esta tiene.

El interés en realizar este trabajo se basa en la necesidad de fundamentar la competencia del personal orientado a mejorar el servicio al cliente de la empresa.

Aun cuando por ley se requiere cumplir con la capacitación de los trabajadores en las empresas del sector productivo, la Detección de Necesidades de Capacitación(DNC) identifica en forma mas precisa los requerimientos de

capacitación originados por los cambios tecnológicos, por la re-organización de las áreas, por el establecimiento de nuevos métodos y procedimientos de trabajo, para la solución de problemas, para establecer una nueva cultura de competitividad, y asimismo compromete a que los recursos destinados a la capacitación se aprovechen lo mejor posible.

Se han realizado pocos estudios y se tienen por consecuencia escasos resultados sobre como contribuye la competencia del personal a los objetivos de satisfacción al cliente, es por ello que las evidencias que se obtengan de este trabajo, nos permitirá contar con mayores referentes para continuar mejorando o ampliando estudios con base en nuevas hipótesis y fomentar que los responsables de la capacitación en las empresas establezcan nuevas políticas de capacitación, orientadas a que el trabajador sea más productivo y competitivo.

I.- METODOLOGIA

I.1. Planteamiento del Problema

La capacitación es un ámbito donde en los últimos años he estado trabajando identificando diferentes tipos de problemas los cuales en algunos casos no se tienen respuestas claras. Uno de estos problemas que se plantea es el siguiente:

¿Cómo se relaciona la competencia del personal con la satisfacción del cliente?

Para dar respuesta a lo anterior seleccioné algunas reflexiones y notas de diferentes autores y expertos de la capacitación pero ninguna aportación ha sido contundente para considerarla como una recomendación específica para las empresas.

A continuación presento algunas aportaciones de expertos en la materia:

Alfonso Siliceo en su libro *Capacitación y Desarrollo de Personal* dice: *“Debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe; él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso. La experiencia ha enseñado que es factible una situación triste y contradictoria que puede plantearse en la siguiente forma: existe, en muchos casos, una notable desintegración entre la función de entrenamiento y el resto de la empresa, pues ésta no apoya ni complementa lo que un curso se plantea o se pide.”*¹

Jaime García Méndez y Víctor Heredia Espinosa presentaron en los resultados de su Cuarta Investigación del Estado Actual de la Capacitación en México lo siguiente:

“Por cuanto a las preocupaciones de los entrevistados, más de la mitad de éstos manifestó su insatisfacción respecto a la falta de conocimiento sobre la efectividad de los eventos de capacitación. Algunos de ellos expresaron una autocrítica por carecer de elementos de juicio para demostrar los resultados que, presumiblemente, se espera de ellos”.²

Fernando Arias Galicia en su Libro “La Capacitación para la Competitividad y la Colaboración”, manifiesta: *“La capacitación (entendida como formación teórico-práctica para desempeñar en forma excelente una actividad) no es una función aislada. Si se proporciona sin establecer vínculos estrechos con las demás actividades de la empresa, puede resultar más contraproducente que benéfica.”³*

Este trabajo de investigación incorpora algunas experiencias adquiridas en el campo de la capacitación en una empresa del sector eléctrico la cual ha realizado esfuerzos para contar con personal capacitado de gran nivel técnico preparado para atender la generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica a sus clientes ubicados en las diferentes comunidades del territorio nacional.

La empresa ha realizado la capacitación de sus trabajadores en forma constante, constituyéndose esta en la palanca de apoyo para lograr el cambio a un modelo mas moderno de administración de personal basado en promociones, ascensos e incentivos orientados a la productividad. También estableció un Sistema de Gestión de la Calidad con gran éxito el cual se encuentra en mejoras constantes y le proporcionan mejoras en su proceso de servicio al cliente, en donde la preparación del personal es importante.

¹ Siliceo Aguilar Alonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Tercera Edición, México, Editorial Limusa, 2002, p. 162

² García Méndez Jaime y Heredia Espinosa Víctor, Estado Actual de la Capacitación en México- Cuarta Investigación- , Primera Edición, México, AMECAP, 1996, p. 53

³ Arias Galicia Fernando, La Capacitación para la Competitividad y la Colaboración, Segunda Edición, México, AMECAP, 1994, p. 34.

Las empresas de nuestro país están participando en un modelo de economía abierta lo cual las ha llevado a realizar un gran número de ajustes tanto en sus procesos como en sus productos, derivado de la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) y de Acuerdos de Complementación Económica (ACE) que a la fecha México tiene firmado con 43 países.

En nuestros intercambios que en principio son comerciales se amplían posteriormente en otros tipos de intercambio más estratégicos como son de Propiedad Intelectual, Normas Técnicas, Comercio Transfronterizo de Servicios en el cual se incluye la participación profesionistas y aspectos sobre su ejercicio profesional.

En este tipo de acuerdos tanto bilaterales como multilaterales las empresas mexicanas han tenido que esforzarse para competir con estándares internacionales y cambiar o mejorar sus sistemas de administración.

La Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en las cuales nuestro país forma parte, han establecido índices e indicadores para que los países midan sus potencialidades y su desarrollo, que van desde la ciencia y la tecnología, la educación, hasta el desempeño del Gobierno (seguridad social, recreación, libertad, etc). La necesidad de incrementar la educación y el capital humano son temas importantes para cada uno de los países para lograr mejores desarrollos.

Nuestro país participa en el ámbito educativo en varias asociaciones y organismos internacionales que se han integrado en diferentes temas y ramas como es el caso del organismo que integra a los Responsables de la Educación Superior de los países de América Latina, el Caribe y la Unión Europea (ALCUE) que tiene el propósito de construir espacios comunes y de intercambio para un horizonte al 2015, en el ámbito de la ingeniería, se participa en la Asociación Iberoamericana de Instituciones de Enseñanza de la Ingeniería (ASIBEI) y en la Unión

Panamericana de Asociaciones de Ingenieros UPADI), así como en otros similares.

El caso de China no deja de ser un tema que relacionamos en diferentes aspectos debido a su gran crecimiento ascendente que ha tenido y que en el 2005 su PIB fue mayor al 9.8 %, y que junto con otras economías emergentes como Corea, India, Tailandia, están desarrollando una infraestructura industrial impresionante, gracias a que han invertido en sus sistemas educativos y en programas de investigación y desarrollo tecnológico. Asimismo se vislumbra preocupación en un futuro para sostener este ritmo. En este sentido se empieza a mencionar que mercados emergentes como Europa Oriental, Oriente Medio y Latinoamérica también están preocupados por impulsar sus economías y estar presentes en los mercados internacionales.

La competencia entre los países estará decidida por el que sepa más, que pueda bajar precios o permitir financiamiento atractivo y desde luego ofrecer mayor calidad.

En nuestro país estamos identificando los sectores y segmentos donde podemos y debemos lograr competitividad ya que las nuevas reglas de la economía globalizada, imponen la necesidad de participar en forma vigorosa en aquellos productos donde tenemos ventajas específicas, tanto para cubrir el mercado doméstico como para participar en el mercado internacional.

México tendrá que apoyarse en un sistema de educación superior que permita formar profesionistas de excelencia, competitivos, con capacidad de crear propuestas para resolver problemas tanto de su campo de ejercicio profesional como del entorno.

Con relación al personal de las empresas se ha observado que la falta de personal competente es una limitante muy grave para el logro de su productividad y de satisfacción al cliente. Solo el 30% de las personas que entran al mercado de

trabajo cada año cuentan con algún tipo de capacitación profesional técnica y educación formal. El número de años de estudio promedio es de 7, menos del 3% de la población cuenta con un grado de licenciatura y solo el 0.13% del total de la población cuenta con un grado de ingeniería (comparado con 5.95% de Japón).

Otra característica importante de la economía mexicana es el alto grado de concentración de las empresas ya que las grandes corporaciones dominan sus respectivos mercados y la micro y pequeña empresa que representan el 98.8% (95.7% micro y 3.1% pequeña) del total de las empresas en México (2'844,308 empresas), son administradas en forma muy deficiente, operan con tecnología obsoleta y difícilmente pueden competir a nivel internacional.

La calidad en las empresas, se ha constituido en un elemento estratégico para avanzar, cobrando importancia la utilización del Sistema de Calidad ISO - 9000:2000 diseñado por la Organización Internacional de Normalización. La evolución de las certificaciones en el país muestra una tasa media anual de crecimiento de 101.1% entre 1991 y 2001 y hasta el año 2001 se contaba con 4,412 empresas con certificación vigente. Se considera que la participación de la mediana y grande empresa representaba el 76.6%

Los recursos que se destinan a la capacitación en las empresas están fundamentados en las necesidades de crecimiento y desarrollo y de mejora en la productividad y la competitividad apoyadas cada vez más en un personal altamente calificado y que cumpla como mínimo los requerimientos que establece la Ley Federal del Trabajo para todas las empresas que están contempladas en el "apartado A" en donde se considera que la capacitación y el adiestramiento es obligatoria.

Este trabajo de investigación se basa en proponer una respuesta a la búsqueda que tienen las empresas para encontrar elementos que indiquen que la

competencia del personal contribuye a la satisfacción del cliente, como parte de un proceso de mejora de la calidad de la empresa.

Los resultados de este trabajo permitirán que se cuente con elementos que permita identificar de una mejor forma los puntos relevantes que deberán ser apoyados para fortalecer los programas de educación, capacitación y desarrollo del personal.

I.2. Hipótesis

H1.-(Hipótesis).- La capacitación que reciben los trabajadores, contribuye a la satisfacción del cliente.

H2.--(Hipótesis) El nivel de educación de los trabajadores contribuye a la satisfacción del cliente.

H3.-(Hipótesis) La competencia del personal contribuye a la satisfacción del cliente.

I.3. Objetivos

- ◆ Distinguir si la capacitación proporcionada a los trabajadores de una empresa tiene influencia con la satisfacción del cliente.
- ◆ Determinar si el nivel de educación que tienen los trabajadores de una empresa u organización tiene influencia en la satisfacción del cliente.
- ◆ Mencionar las evidencias de la competencia de personal que contribuyen en la satisfacción del cliente.

Objetivos complementarios:

- ◆ Mencionar si el ambiente laboral contribuye a lograr mejores resultados en el trabajo.
- ◆ Determinar si el conocer las metas que debemos cumplir facilita su logro.

Las preguntas que debemos plantear para dar respuestas a las hipótesis son las siguientes:

¿Cuál es la influencia que la capacitación proporcionada a los trabajadores tiene en la satisfacción del cliente?

¿Cuál es la influencia que tiene el nivel educativo del personal en la satisfacción del cliente?

¿Cuáles son las evidencias de la competencia del personal que contribuyen a la satisfacción del cliente?

II DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las Hipótesis establecidas anteriormente se desarrollará el trabajo de esta Investigación definiendo las variables.

II.1 Definición de variables.

Variable Independiente.- Capacitación de los trabajadores.

Variable Dependiente.- Satisfacción del Cliente.

Variable Independiente.- Nivel de educación de los trabajadores.

Variable Independiente.- Competencia del personal.

Capacitación

Definición.-_ Conocimientos y habilidades recibidas por la persona que ocupa el puesto actual.

Satisfacción del cliente

Definición.- Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Nivel de Educación

Definición.-_ Grado máximo de estudios alcanzado por una persona dentro del Sistema Educativo Nacional.

Competencia

Definición.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

II.2- Criterios de Investigación

DE INCLUSION

Todos los trabajadores de puestos sindicalizados y de confianza de un Centro de Trabajo.

DE EXCLUSION

Todos los trabajadores que no formen parte de puestos sindicalizados y de confianza de un Centro de Trabajo o empresa.

II.3 Universo de Investigación

Los sujetos a los cuales está orientado el estudio son los trabajadores de centros de trabajo que capacitan a sus trabajadores.

Para delimitar la población se selecciona una muestra representativa en varios centros de trabajo para que posteriormente se generalicen los resultados.

II.4 Tipo de Investigación

Con relación a este trabajo revisamos la clasificación de tipos de investigación proporcionada por Dankhe quien lo divide en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, así como su descripción adoptando la correspondiente a un tipo de ***Investigación Exploratoria*** debido a que no existen aportaciones e investigación referente a la contribución de la capacitación en el servicio al cliente.

II.5 Diseño de la Investigación

Debido a que la investigación se realizará sobre la capacitación que se ha proporcionado a los trabajadores y su comportamiento actual sin construir deliberadamente una situación, la investigación tiene un ***diseño No Experimental***.

II.6 Diseño y aplicación de instrumentos de captura

Con la finalidad de tener instrumentos con validez y confiabilidad para realizar la captura de la información sobre los resultados de la capacitación, hemos considerado conveniente seleccionar un instrumento de medición basado en la Escala de Likert el cual se diseña con base en afirmaciones pidiendo a los entrevistados su opinión al respecto, de acuerdo a una escala que se le proporciona previamente que son: Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Indiferente, De acuerdo y Muy de acuerdo. Cada punto de la escala tiene un valor el cual al sumar las diferentes respuestas del cuestionario se obtiene una puntuación total.

El cuestionario se diseña considerando información que es necesaria para fundamentar este trabajo para lo cual se divide en cuatro partes y con base en ello se elaboran las siguientes afirmaciones:

Parte I

Aspectos Generales del Trabajo: Consta de 2 afirmaciones para recabar información sobre la satisfacción y el gusto por el trabajo, así como el medio ambiente de trabajo.

- 1) Me gusta mi trabajo
- 2) Mi trabajo me ha dado muchas satisfacciones.

Parte II

Capacitación: Consta de 8 afirmaciones para conocer la opinión sobre la capacitación y la competencia del personal en relación con el servicio al cliente y la productividad.

- 3) El nivel de escolaridad que tengo me ha permitido atender en forma a los clientes.
- 4) Considero que la capacitación es útil.
- 5) La capacitación que he recibido en la empresa me ha sido útil para mi trabajo.
- 6) El programa de capacitación que se tiene establecido para mejorar la atención al cliente, es importante.
- 7) El certificado de Competencia Laboral que tienen los trabajadores sobre la atención al cliente es necesario.
- 8) Existe una gran relación entre el personal capacitado que se encuentra en el área de ventas y la disminución de los tiempos de atención.
- 9) El personal capacitado en el puesto actual ha propiciado la mejora en los métodos de trabajo.
- 10) El cumplir con mi programa individual de capacitación me ha permitido aumentar la productividad en mi trabajo.

Parte III

Servicio al Cliente: Consta de 8 afirmaciones para conocer sobre la opinión sobre la relación de algunos aspectos del Sistema de Gestión de Calidad del Centro de Trabajo con los resultados del servicio al cliente.

- 1) Los procedimientos que se han elaborado para mejorar el servicio al cliente facilitan el trabajo.
- 2) La certificación en ISO 9001:2000 del centro de trabajo ha permitido que se mejore el servicio al cliente.
- 3) El que todo el personal conozca las metas a cumplir sobre servicio al cliente ha contribuido para lograr mejores resultados.
- 4) El Programa de Calidad establecido en el Centro de Trabajo ha incrementado la competencia del personal.

- 5) El trabajar en equipo ayuda a proporcionar un mejor servicio al Cliente.
- 6) Las inconformidades presentadas por los clientes son registradas y atendidas oportunamente.
- 7) Se ha reducido en forma significativa los tiempos de atención al cliente en los puntos de venta.
- 8) La aplicación de nuevos métodos de trabajo y el uso de nuevas tecnologías ha permitido lograr un servicio de mayor calidad en el menor tiempo.

Parte IV

Desempeño: Se utilizan 2 afirmaciones para conocer la opinión acerca de su desempeño y promoción.

- 1) La capacitación que he recibido me motiva a realizar mejor mi trabajo.
- 2) El estar capacitado me ha permitido tener promociones y ascensos.

III.- LA CAPACITACION EN LA EMPRESA

III.1 Marco Legal de la Capacitación

Es importante mencionar que el marco legal de la capacitación se establece en la Constitución Política Mexicana en su artículo 123 el cual dice que *“Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la Ley.”* Para cumplir este precepto se han expedido las leyes correspondientes sobre el trabajo las cuales se conocen a través de los dos apartados siguientes:

Apartado

- A) Ley Federal del Trabajo que rige entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo.
- B) Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y que rige entre los Poderes de la Unión, el Gobierno el Distrito Federal y sus trabajadores.

Considerando el desarrollo y aplicación que ha tenido la capacitación para quienes están comprendidos en el apartado A nos referiremos a este marco normativo identificando en lo general su origen y su referencias en lo particular.

Los Constituyentes de 1917 sentaron las bases para el surgimiento del Derecho del Trabajo en donde se sintetiza la lucha del hombre cuyo único patrimonio es su fuerza de trabajo, su voluntar de actuar productivamente para recibir un ingreso justo que le permita acceder, junto con su familia, a un nivel decoroso. Fue hasta el 18 de agosto de 1931, bajo la presidencia del Ing. Pascual Ortiz Rubio cuando

se da forma concreta y definitiva a las normas laborales, emitiéndose la primera Ley Federal del Trabajo.⁴

Las primeras disposiciones sobre capacitación se encuentran en la Ley Federal del Trabajo de 1931 en el Título Tercero, del Contrato de Aprendizaje, en donde se aplicó en una forma inadecuada, especificando el artículo 218 lo siguiente: *“Contrato de Aprendizaje es aquel en virtud del cual una de las partes se compromete a prestar sus servicios personales a la otra, recibiendo en cambio enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida.”*

El artículo 220 decía: *“El contrato de aprendizaje deberá contener la escala y tiempo de enseñanza del arte, oficio o profesión objeto del contrato, y la retribución que corresponda al aprendiz por sus servicios en cada uno de los períodos de aprendizaje.”*

Con la tendencia de seguir mejorando el contenido de esta Ley se fueron estableciendo ajustes eliminando en la Nueva Ley Federal del Trabajo de 1970 el contrato de aprendiz y en 1978 se adiciona a la Ley en el apartado A, un capítulo específico, el Capítulo III Bis, de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores que comprende los artículos del 153-A al 153-X, en donde se especifica en dichos artículos lo siguiente:⁵

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

“Artículo 153 –B.- Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patronos podrán convenir con los trabajadores en

⁴ Esponda de Torres, Pascual Ortiz Rubio y la primera Ley Federal del Trabajo, Orígenes y Repercusiones de la Primera Ley del Trabajo, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1981, p. 32.

⁵ Ley Federal del Trabajo, Diario Oficial del 1º de abril de 1970, última reforma el 23 de enero de 1998.

que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registran en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

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

Artículo 153-F.- la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III.- Prevenir riesgos de trabajo;

IV.- Incrementar la productividad; y

V.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

153-H.- Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

II.- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos; y

III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

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

Artículo 153-U.- Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V.- La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

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

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

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

Artículo 153-W

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

La última reforma realizada a la LFT se llevó a cabo el 23 de enero de 1998.

Al anterior marco legal es conveniente adicionar todas las demás disposiciones normativas que ha emitido la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en materia de capacitación para reglamentar y apoyar mejor los compromisos a cumplir y es por ello que ha emitido criterios en materia de capacitación y adiestramiento

relativos a Listas de Constancias de Habilidades Laborales, Criterios para la Formulación y Presentación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, Criterios para la Constitución y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, Criterios para la Presentación y Registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento para Empresas hasta con 19 trabajadores en un formato único y se complementaron o cambiaron algunos de los criterios antes mencionados a través del último *“Acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores”* de fecha de 30 de diciembre del 2004.

Con referencia al Apartado B de la Constitución se creó la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B del artículo 123 constitucional y publicada en el Diario Oficial el 28 de diciembre de 1963 para las diferentes dependencias que conforman el gobierno federal como son los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores, dependencias y entidades de la administración pública centralizada y paraestatal. Se tiene la última reforma de la misma el 23 de enero de 1998.

El Gobierno Federal ha impulsado leyes, reglamentos y diferentes ordenamientos jurídicos cuya aplicación norman las funciones y actividades de capacitación y adiestramiento para su personal encontrándose que en la misma Ley Federal de los Trabajadores antes mencionada, en su *Título Tercero – Del Escalafón-, Capítulo I, artículo 50, se menciona “son factores escalafonarios: I.– Los conocimientos, II.- La aptitud, III.– La antigüedad y IV.- La disciplina y puntualidad”*.

Se entiende: a) por conocimiento: La posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza; b) Por aptitud: la

suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad.

Menciona también en el mismo Capítulo en su artículo 51 lo siguiente: *“Las vacantes se otorgarán a los trabajadores de la categoría inmediata inferior que acrediten mejores derechos en la valoración y calificación de los factores escalafonarios”.*

El Gobierno Federal elaboró un acuerdo publicado con fecha 1º de enero de 1973, en el que establece en su punto Sexto, la creación de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal y entre las atribuciones que se establecen en el punto Séptimo, inciso IV, se encuentra la siguiente: *“Elaborar un programa general y permanente de formación y capacitación del personal por niveles funcionales, dependencias y sectores administrativos y establecer los lineamientos de las Unidades de Capacitación.*

El Gobierno Federal establece las bases de su organización de la administración de sus diferentes dependencias a través de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 29 de diciembre de 1976, con su última reforma publicada en el DOF el 10 de junio del 2005 para su aplicación en la Administración Pública Centralizada y para la Administración Pública Paraestatal, esta última conformada por Organismos Descentralizados, Empresas Paraestatales y Fideicomisos.

Es conveniente mencionar que esta Ley, en su artículo 19 menciona lo siguiente:

Artículo 19.- *El titular de cada Secretaría de Estado y Departamento Administrativo expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y*

coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados. Los manuales de organización general deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación. En cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, se mantendrán al corriente los escalafones de los trabajadores, y se establecerán los sistemas de estímulos y recompensas que determine la ley y las condiciones generales de trabajo respectivas.

Como se podrá observar hacia adentro de cada dependencia se promueve el mantener el Escalafón y los estímulos y recompensas para su personal en donde queda involucrada la educación y la capacitación.

En cuanto a dependencias que tienen que ver con la Educación y la Capacitación de los diferentes sectores que conforman nuestro país podemos mencionar por sus atribuciones a la Secretaría de Educación Pública y a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social quienes emiten los ordenamientos jurídicos que le corresponden al Gobierno Federal para regular e impulsar estas dos grandes tareas que son pilares importantes para el desarrollo de México.

De acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública, la competencia de la Secretaría de Educación Pública, en materia de capacitación es la siguiente:

Artículo 38.- Fracción XXVII.- Organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del gobierno federal, los gobiernos de los estados y de los municipios, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito. A este fin organizará igualmente sistemas de orientación vocacional de enseñanza abierta y de acreditación de estudios.

De acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública, la competencia de la Secretaría de Trabajo Previsión Social en materia de capacitación es la siguiente:

Artículo 40.- Fracción I.- Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos;

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

Como se podrá observar el marco legal es amplio y permite orientar acciones de las empresas para cumplir e impulsar la competencia de su personal y convertirlos en personas más competitivas.

El Gobierno Federal para mejorar el funcionamiento de sus dependencias elaboró un Proyecto de Ley sobre el Servicio Civil de Carrera para que los Servidores Públicos pudieran profesionalizar su desempeño y proporcionar un mejor servicio, la cual fue revisada, mejorada y aprobada por la Cámara de Diputados y Senadores constituyéndose en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y establece en su primer artículo lo siguiente:

“Artículo 1.- La presente Ley tiene por objeto establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal centralizada. Las entidades del sector paraestatal previstas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal podrán establecer sus propios sistemas de servicio profesional de carrera tomando como base los principios de la presente Ley.”

La información completa de la operación de esta Ley la podemos encontrar en la página www.funcionpublica.gob.mx, que corresponde a la Secretaría de la Función Pública y donde se habla del Servicio Profesional de Carrera (SPC). Este se basa en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003 y entró en vigor el 7 de octubre del mismo año.

Su implantación gradual inició el 5 de abril de 2004, fecha en la que entró en vigor el Reglamento de la misma. La operación plena del SPC, consideran se dará en el año 2006.

El mencionar esta Ley nos lleva a los puntos de selección, capacitación, desarrollo y certificación del Servidor Público.

La Ley establece que el servidor público de carrera ingresará al Sistema a través de un concurso de selección y sólo podrá ser nombrado y removido en los casos y bajo los procedimientos previstos por esta Ley.

En el Artículo 5, establece en que rangos de puestos se aplicará la Ley y son:

- a) Director General;
- b) Director de Área;
- c) Subdirector de Área;
- d) Jefe de Departamento y;
- e) Enlace

El sistema al cual se refiera la Ley menciona 7 subsistemas, dos de los cuales nos interesa mencionar para fines de este trabajo; el Subsistema de Desarrollo Profesional y el Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades. El primero se refiere al Plan Individual de Carrera del Servidor Público y la forma en que puede moverse en forma vertical u horizontal y el Segundo se refiere a los aspectos que podemos mencionar como:

- Inducción al Puesto y al área.
- Capacitación para el puesto actual
- Capacitación para el puesto inmediato superior
- Formación en programas de desarrollo Profesional y Personal
- Certificación de sus capacidades

El marco legal en materia de capacitación se ha elaborado en nuestro país de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política Mexicana.

La administración de la capacitación de las empresas se ha estado enriqueciendo debido a la necesidad de contar con personal mejor preparado, de alto nivel de desempeño y competitivo dentro de un ambiente laboral positivo, para lo cual la entidad rectora del Gobierno Federal se ha incorporado a organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y firmado los convenios internacionales de adopción de diversas proposiciones relativas al desarrollo de los recursos humanos: orientación profesional y formación profesional, así como adoptado las Recomendaciones sobre el Desarrollo de Recursos Humanos: educación, formación y aprendizaje permanente.

III.2.- Proceso Administrativo de la Capacitación

Para llevar a cabo este trabajo fue necesario apoyarse en literatura tanto del Proceso Administrativo como del Proceso de Capacitación. En el Proceso Administrativo las funciones de Planeación y Control consideran tanto a la Planeación Estratégica como a la Evaluación como puntos importantes y se aplican a través de diferentes herramientas para obtener información y elementos de juicio sobre todos los elementos que participan en el Proceso Administrativo para lo cual los teóricos de la Administración nos proporcionan diferentes marcos de referencia.(Frederick Taylor, Henry Fayol, Douglas Mc. Gregor, Terry, Schein, Tannenbaum, Blanchard, Maslow, Weber, Koontz, y otros)

El Proceso Administrativo establecido en toda organización se orienta a apoyar el proceso para proporcionar un producto o servicio y se aplica también a la función de Administración de Personal la cual debe establecer programas para contar con personal calificado y preparado que contribuya al logro de las metas de la empresa u organización.

El sistema que se establece para administrar la capacitación deberá ser evaluado permanentemente, identificando si el logro de las metas se cumple en el tiempo establecido.

La importancia que tienen conceptos tales como la planeación y el control, expresados por uno de los clásicos de la administración Henry Fayol, son una parte importante a considerar. Menciona que la Función Administrativa está encargada de articular los programas de acciones de la empresa, coordinar los esfuerzos y armonizar los actos, establecer el Perfil de las Habilidades de los Administradores y la importancia de las capacidades del personal, los cuales reposan en cualidades físicas, intelectuales y morales así como en los conocimientos y experiencia que deben tener quienes realicen una tarea o tengan una responsabilidad.

Frederick W. Taylor estableció la escuela de la Administración Científica e hizo énfasis en el estudio de las tareas y funciones del trabajador. No aceptó el trabajo como un hecho cierto sino que lo examinó y estudió a fondo. Uno de sus propósitos fue hacer lo posible para que el trabajador tuviera una vida digna, por medio de una mayor productividad de su trabajo.

La Teoría Neoclásica (Urwick, Gulick, Koontz y O'Donnell, Newman, Dale, Wadía y Miner), se caracteriza por su eclecticismo y adopta el proceso administrativo propuesto por Fayol como núcleo de su teoría y le dan un sentido pragmático.

Los diferentes autores clásicos y neoclásicos del Proceso Administrativo han adoptado la línea básica de Fayol y han presentado aportaciones adoptando funciones administrativas ligeramente diferentes como se puede observar a continuación:

Fayol	Urwick	Gulick	Koontz y O'Donell	Newman	Dale	Wadia	Miner
Prever	Investigación	Planeación	Planeación	Organización	Planeación	Planeación	Planeación
Organizar	Prevision	Organización	Organización	Planeación	Organización	Organización	Organización
Dirigir	Planeación	Administración	Designación	Liderazgo	Dirección	Motivación	Dirección
Coordinar	Organización	de personal	de Personal	Control	Control	Innovación	Coordinación
Controlar	Coordinación	Dirección	Dirección			Control	y control
	Comando	Coordinación	Control				
	Control	Información					
		Apoyo					

Las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control, cuando se consideran en un enfoque global para alcanzar objetivos, constituyen el Proceso Administrativo.

Considerando lo anterior, es necesario una base teórica para identificar el papel que juega actualmente la capacitación en la estructura y en la organización de la empresa.

El Proceso de Capacitación retoma los elementos del Proceso Administrativo para llevar a cabo la administración de la función a través de una Unidad Orgánica en la estructura de la organización o con un Responsable de la Función de Capacitación.

La capacitación se dirige a las áreas donde se requiere solucionar problemas y que se diagnostica como alternativa, apoyar la mejora de métodos y procedimientos, preparar al personal para los cambios tecnológicos, que son necesarios para el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos propuestos, así como lo establecido en la Ley Federal del Trabajo (153 F).

III.2.1.- Planeación

Aspectos Generales

La planeación es el primer paso de la aplicación del proceso administrativo, constituye una función relevante para cualquier Directivo o Funcionario ya que da origen y determina las etapas siguientes.

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

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

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

Con la planeación se espera lograr:

- Reducir el nivel de incertidumbre que se puede presentar en el futuro.
- Reducir al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades.
- Eliminar la improvisación.
- Evaluar opciones antes de tomar una decisión.

La planeación, aplicada a la función de capacitación considera el análisis situacional de la organización y el diagnóstico de necesidades de capacitación, en el primero se obtienen elementos para definir la visión, misión, objetivos, políticas

y normas que le den rumbo a la empresa y se determinan los perfiles de puestos que se debe tener para su logro; en el segundo se determinan con exactitud los perfiles de capacitación del puesto, los perfiles de capacitación de los trabajadores y los programas de capacitación, así como los requerimientos de la organización para que se logre el cambio planeado y en especial para la solución de problemas en donde se detecta la necesidad de proporcionar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.

Aun cuando las actividades de capacitación en las organizaciones se iniciaron para preparar personal en forma urgente debido a su rotación, ausencia por enfermedades, despidos y otros similares, dicha capacitación la realizaban los “maestros”, capataces o “jefes” a los trabajadores de nuevo ingreso (aprendices). Con el tiempo se ha visto la importancia de realizar la capacitación en una forma más ordenada que permita transmitir mejor los conocimientos y desarrollar las habilidades en un trabajador para que realice adecuadamente las funciones asignadas a su puesto.

La capacitación y el adiestramiento han requerido de establecer instrumentos y criterios uniformes para mejorar su organización, evitar desperdicio de recursos y esfuerzos y mejorar los beneficios de la inversión que se destina a estas actividades tan importantes.

El concepto de Planeación aplicado a la capacitación, le da razón y sentido a la tarea ya que como resultado de la misma se definen las actividades que se realizarán. En esta etapa se ubica lo concerniente a la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) y el establecimiento del Plan de Capacitación con sus objetivos los cuales deberán estar alineados con los objetivos de la organización, elaborándose para ello un Programa de Capacitación compuesto por los requerimientos del área de trabajo y la necesidad de capacitación de los trabajadores y de la organización.

La Detección de Necesidades de Capacitación según Mendoza N. Alejandro en su Manual para determinar Necesidades de Capacitación⁶, establece lo siguiente: “Se entiende por necesidades de capacitación, la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes”.

En algunas ocasiones se confunden lo que son las necesidades de capacitación por lo que a continuación se presenta descripciones que nos muestran las diferencias en una forma más clara.

QUE SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	QUE NO SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION
<ul style="list-style-type: none"> - Los requerimientos de preparación del personal para cumplir con los objetivos de la empresa. - Es la alternativa para un problema dado. - El punto de partida para planear el desarrollo del personal. - El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación. - El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa. - El conjunto de datos accesibles que están presentes en las diferentes etapas del proceso de capacitación y que forman un Diagnóstico. - El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa. - Es la medida en que las personas y las empresas requieren enfrentar la preparación del personal para los cambios. - El resultado de un proceso sistemático en el que se recomienda la participación del personal y de los jefes inmediatos, además de los directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos. - La selección poco razonada de cursos que se ofrecen y a los cuales se debe asistir o enviar algún subordinado. - La garantía de que la capacitación será un éxito. - La manifestación de la ineptitud de los jefes y supervisores. - El resultado de un trabajo estéril, que consiste en “husmear” por toda la empresa y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación. - El diagnóstico que se realiza únicamente una vez y para siempre. - Los bajos niveles de escolaridad del personal.

⁶ Mendoza, N.A., Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, México, Editorial Trillas, 1986, p.33

Planeación Estratégica

Actualmente toda organización, independientemente de su tamaño debe incorporar en su función de planeación niveles de certidumbre para el mediano y largo plazo apoyándose en la Planeación Estratégica de la organización, la cual le permita aprovechar sus oportunidades y disminuir los riesgos que se le presenten en los escenarios futuros que desee considerar para sus productos o servicios.

Mencionaremos algunos conceptos y características de la Planeación Estratégica en lo general para después analizar su aplicación en la función de Capacitación en la empresa.

La Planeación Estratégica permite tomar las decisiones más acertadas y propiciar beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores.

La Planeación Estratégica considera:

- Diagnóstico
- Escenarios
- Objetivos y metas viables.
- Tiempo de realización.
- Forma de lograrlos a través de estrategias y acciones concretas
- Requerimientos de recursos
- Evaluación continúa.

La Planeación Estratégica proporciona una visión a futuro y sustenta la toma de decisiones de la dirección dándole rumbo a la empresa por lo que se considera como un proceso continuo que analiza el futuro de las decisiones actuales, estructura, acciones a diferentes plazos y toma en cuenta las consecuencias de decisiones asumidas por la alta dirección.

Las organizaciones que optan por la Planeación Estratégica para realizar procesos de cambio y favorecer así el crecimiento y la competitividad llevan a cabo lo siguiente:

- ◆ Analizan las circunstancias presentes y futuras.
- ◆ Identifican los factores y/o elementos que limitan su desarrollo.
- ◆ Desarrollan recursos confiables para evaluar resultados y desviaciones.
- ◆ Toman decisiones ambiciosas para el logro de objetivos propuestos.
- ◆ Aceleran la consecución de cambios.

La Planeación Estratégica está entrelazada con el proceso completo de la dirección, por lo que todo directivo debe comprender su naturaleza y alcances.

La planeación bajo un enfoque de cambio es:

Una transición ordenada entre la posición que un centro de trabajo tiene y es ahora, y lo que desea ser en el futuro.

Propósitos de la Planeación Estratégica:

- ◆ Cambiar la dirección de la Empresa.
- ◆ Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
- ◆ Desarrollar mecanismos de información que permitan a los directivos la toma acertada de decisiones.
- ◆ Examinar actividades actuales a fin de realizar los ajustes y modificaciones necesarias con base en las metas de la empresa.
- ◆ Favorecer el control.
- ◆ Determinar objetivos estratégicos a ser considerados por la alta dirección.

Pasos para preparar un Plan Estratégico:

- ◆ Definir como esta la empresa actualmente (*Diagnóstico*), o bien, especificar el ámbito en que se desarrolla la empresa.
- ◆ Prever las posibles opciones con que cuenta.
- ◆ Seleccionar los futuros escenarios más favorables y fijar objetivos para cada uno.
- ◆ Considerar las estrategias y los recursos necesarios para cada objetivo.
- ◆ De los escenarios planteados seleccionar uno con su objetivo correspondiente el cual sea alcanzable basado en las necesidades de los clientes.
- ◆ Decidir en que tiempo se puede lograr el objetivo seleccionado.
- ◆ Obtener la participación de todo el personal de la empresa o área en el desarrollo de la estrategia y las tácticas para la consecución del objetivo.

Un sistema de Planeación Estratégica une tres tipos de planes fundamentales (George A. Steiner):

- ◆ Planes a mediano plazo.
- ◆ Presupuesto y,
- ◆ Planes Operativos.

La Planeación Estratégica permite orientar los objetivos para lograr una empresa competitiva, así como, mejorar constantemente la productividad y la calidad mediante la adecuada utilización de todos sus recursos, en particular el correspondiente al recurso humano, sin embargo, su impacto depende de la capacidad que tenga este para enfrentarse de manera efectiva a las condiciones cambiantes y exigencias permanentes que se viven todos los días.

Planeación Estratégica de la Capacitación

Planear estratégicamente la capacitación significa mejorar la calidad de lo que se hace y de lo que el personal es, mediante una estrategia de capacitación, desarrollo y superación de los trabajadores.

Es importante considerar que la capacitación como estrategia debe atender a dos situaciones concretas:

- ◆ Necesidades presentes
- ◆ Necesidades futuras

La capacitación orientada a subsanar necesidades presentes se le identifica como *reactiva*, ya que se orienta a resolver generalmente problemas operativos que demandan una solución inmediata para dar continuidad a los procesos. Cuando se planean y prevén acciones que anticipan la presencia de problemas o deficiencias, mejoras, actualización y cambios tecnológicos, la capacitación adquiere un carácter proactivo o preventivo con miras a la satisfacción de expectativas sobre la organización que se desea tener, al cumplimiento de la misión y por consecuencia a los requerimientos cambiantes de los clientes.

La capacitación *preventiva* se enfoca a los cambios previstos por la empresa que originan futuras necesidades de capacitación. Entre los cambios se pueden mencionar los siguientes:

- ◆ Ingreso de nuevos trabajadores por expansión de la empresa
- ◆ Trabajadores ascendidos o transferidos.
- ◆ Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo
- ◆ Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales.

La capacitación preventiva no es mejor que la reactiva o viceversa, ambas se complementan.

Considerando lo anterior, es necesario que la capacitación sea integral, enfocada al cumplimiento de los objetivos de la empresa derivados estos de su Planeación Estratégica y que el diseño de los programas de capacitación y de los cursos se elaboren en forma global, polivalente, flexible y dirigidos a un futuro deseado.

Con base en lo antes mencionado, se desprende que la capacitación debe ir más allá de una simple planeación y fundamentar sus acciones a través de una Planeación Estratégica que permita analizar las alternativas de acción en el futuro y seleccionar aquellas que se convertirán en plataforma para la toma de decisiones.

La Planeación Estratégica de la Capacitación es el mecanismo mediante el cual se establece el rumbo de la preparación del personal los cuales contribuirán a lograr la posición que la organización desea tener en el futuro.

Por otra parte, la Planeación Operativa se preocupa por definir los métodos y procedimientos para ejecutar las acciones de capacitación con éxito. Sus actividades características se basan en prever el número de eventos que se realizarán en la empresa en el transcurso de un año, determinar el número de instructores, cantidad y tipo de material didáctico, aulas, etc., es decir los recursos que se necesitarán.

La Planeación Operativa llevada a cabo en forma adecuada arroja resultados importantes, pero éstos de nada servirán si su actuación no se basa en objetivos prioritarios y estratégicos y/o si éstos no se logran con la oportunidad que requiere la organización.

La Planeación Estratégica establece aspectos de mayor profundidad. Se plantean asuntos para definir como impactará la capacitación en la productividad de la organización, como se diseñarán los objetivos específicos que deberán coadyuvar a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, que infraestructura de capacitación será adecuada para cumplir con los objetivos planteados, y otros similares.

La Planeación Estratégica es un herramienta que se orienta a proporcionar información sustancial para precisar que hacer, como, cuando y quien debe hacerlo, determina estrategias, sensibiliza a los directivos y determina los apoyos necesarios que serán indispensables para el desarrollo de los planes.

Para realizar la Planeación Estratégica de la capacitación es conveniente aplicar un análisis estratégico que comprende los siguientes aspectos:

- 1.- Revisión del Plan Estratégico Global de la empresa
- 2.- Análisis estratégico de la Capacitación
- 3.- Descomposición de cada uno de los planes de área y programas de acción.

El análisis estratégico permite fundamentalmente determinar si se puede elaborar una Planeación Estratégica de la Capacitación.

La Planeación Estratégica de la Capacitación representa un ejercicio intelectual, de reflexión y de visión del futuro para la comprensión y anticipación de las circunstancias, mientras que la Planeación Operativa es más una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

El diagnóstico elaborado a través de la DNC de la Planeación Operativa se puede mejorar con la incorporación de prioridades de capacitación requeridas por el centro de trabajo.

De acuerdo al marco legal establecido, la participación de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de las empresas en la etapa de planeación de la capacitación es importante ya que les permite conocer la Detección de las Necesidades de Capacitación (DNC) e identificar las necesidades de los trabajadores y de la empresa.

La etapa de Planeación Operativa y Estratégica termina cuando hemos determinado los diferentes cursos que son necesarios para preparar al personal según las necesidades presentadas y bajo las características mencionadas, por lo que después podemos pasar a la siguiente etapa que será integrar el Programa de Capacitación.

III.2.2.- Organización

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

Establecidos los niveles de autoridad, actividades y responsabilidades de cada uno de los miembros de la unidad orgánica encargada de la capacitación, se procede a la delimitación de las funciones con la mayor precisión, esto se conoce como división del trabajo que incluye la jerarquización, el orden, el rango e importancia de los puestos.

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

El responsable de capacitación junto con los responsables de área, definen y organizan los eventos a realizar, a partir de las prioridades establecidas en el diagnóstico de necesidades y como resultado de ello se elabora el programa de capacitación que establecerá los cursos y las acciones a efectuar en la materia.

Con los datos antes mencionados se puede clasificar la información y elaborar la logística de capacitación tanto de cada trabajador como de la empresa en su conjunto. La organización de la capacitación se puede realizar en función del agrupamiento de cursos orientados hacia una cultura institucional, hacia un mejor desempeño en el puesto o hacia un área específica, técnica o administrativa.

La información proporcionada por la DNC y los demás datos del diagnóstico nos permitirá elaborar lo siguiente:

- ◆ Programa de capacitación.
- ◆ Calendario de cursos.
- ◆ Catálogo de cursos.
- ◆ Catálogo de Instructores.
- ◆ Inventario de Instalaciones.
- ◆ Cantidad de participantes.

En la etapa de Organización se considera la elaboración del Programa de Capacitación, su validación y los ajustes en función de los recursos disponibles, así como su aprobación a través de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa.

La función organización permite mantener actualizado el registro de los representantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (empresa y trabajadores) y su formalización a través de un acta de instalación o de actualización de integrantes, la cual se envía para su registro a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

También en esta etapa se considera el elegir y disponer de los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios para poner en marcha las decisiones y ejecutar los planes.

El responsable de capacitación debe considerar la disposición de los recursos humanos (instructores internos, instructores externos, listas de participantes, avisos a los jefes inmediatos), los materiales (aulas disponibles, equipo audiovisual, manuales y papelería) y los técnicos (programación y logística de los eventos).

Es importante en esta etapa integrar el catálogo de instructores internos y externos con su número de registro correspondiente, su historial, su especialidad, los cursos que pueden proporcionar, y datos generales. Se incluye como una referencia de calidad la calificación promedio de los instructores que es emitida por los participantes al terminar cada curso.

El inventario de instalaciones comprende el número, características y ubicación de aulas, talleres, laboratorios, campos de prácticas, salas de trabajo, auditorios, y aulas remotas.

Se integra el inventario de equipos, accesorios, apoyos didácticos, simuladores y demás elementos que como medios contribuyan a impartir los cursos de capacitación y sus prácticas.

Para una mejor toma de decisiones se puede presentar la información sobre el programa de capacitación en forma detallada: por área, departamento, proceso, por mes y por períodos.

Con base en el programa de capacitación se presentan a cada jefe de área, departamento, unidad o gerencia, para su cumplimiento, los cursos en función de

prioridades, profundidad del curso, tipo de necesidades, duración, lugar, fechas de inicio y término.

Es importante mencionar que parte importante del cumplimiento de los objetivos de la capacitación lo constituyen los Instructores, es por ello que en las empresas medianas y grandes se deberá tener un programa permanente de Formación, Actualización y Certificación de Instructores Internos.

III.2.3 Dirección

La Dirección es la función administrativa que consiste en dirigir y coordinar las actividades de capacitación mediante la cooperación y esfuerzo de los colaboradores para alcanzar las metas de la organización.

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

En la etapa de dirección se deben considerar los siguientes puntos:

- **La toma de decisiones.-** Es la elección entre varias alternativas a fin de atender la necesidad planteada o resolver el problema, corregirlo o adaptarlo a las circunstancias presentes.
- **La motivación.-** Es importante mencionar que con ayuda de ésta se logra la ejecución del trabajo.
- **La comunicación.-** Es el aspecto clave en la transmisión y recepción de información del personal involucrado en la capacitación. Permite conocer también los cambios que se establezcan en relación a las políticas, planes y programas.

- **La supervisión.-** Consiste en vigilar y guiar tanto a los responsables de la capacitación y a los participantes en el proceso de capacitación para que las actividades se realicen adecuadamente.

El responsable de la capacitación debe dirigir, coordinar y verificar que los eventos programados sean impartidos; asimismo, requisitar los formatos necesarios para tener un control de los cursos y gastos que de ellos se generen.

Es importante mencionar que en la etapa de Dirección, la Unidad Orgánica responsable de la capacitación, recibe el programa de capacitación autorizado y registrado ante la STyPS y convoca a los responsables de oficinas, departamentos y áreas para informar sobre las metas, compromisos y fechas de ejecución.

El responsable de capacitación notifica a los instructores los cursos de capacitación que deberán impartir, así como fechas, lugares y horarios. Asimismo, con base al calendario de cursos determina los requerimientos para impartir los mismos y procede a su gestión.

Los cursos deberán considerar los siguientes elementos:

- ◆ Instructores
- ◆ Manual del Instructor.
- ◆ Manual del participante
- ◆ Servicios de apoyo
- ◆ Material y equipo didáctico
- ◆ Aulas, talleres, laboratorios y/o campos de prácticas
- ◆ Lista de asistencias.
- ◆ Evaluaciones

III.2.4.- Control.-

La función administrativa de Control aparece en la mayoría de las aportaciones de los teóricos y puede tener tres acepciones: a) control como función restrictiva y coercitiva, b) control como sistema automático y de regulación, y c) control como función administrativa.

Abordaremos el control desde el punto de vista administrativo el cual tiene la finalidad de asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten, tanto como sea posible, a los objetivos previamente establecidos, es decir se verifica constantemente o periódicamente si la actividad realizada está alcanzando o no los objetivos o bien los resultados deseados.

El Control puede constituir por si solo un pequeño proceso cíclico de cuatro fases (figura 1):

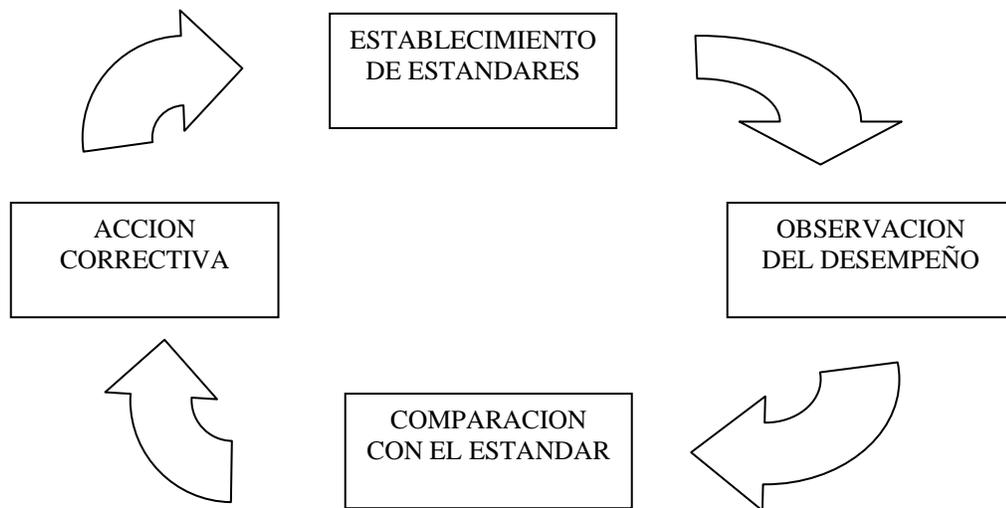


Figura 1

El ciclo anterior también puede ser equivalente al ciclo de control de Edwards W. Deming (figura 2) el cual es también de cuatro pasos que son: Planear (P), Hacer (H), Verificar (V) y Mantener, Corregir o Mejorar(A).

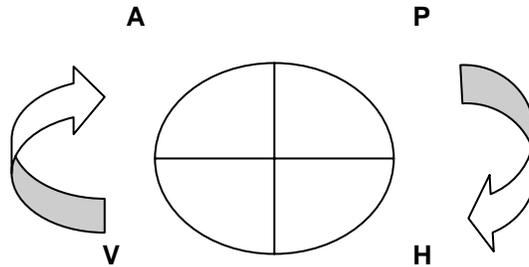


Figura 2

Los estándares representan el nivel de desempeño o resultado deseado y pueden estar expresados en unidades de tiempo, dinero, calidad, puntos, costos, porcentaje. También se pueden usar índices o indicadores. Algunos ejemplos son los costos estándar, los estándares de calidad, los estándares de volumen, días anuales de capacitación y otros similares.

La observación del desempeño se realiza a través de registros bajo un método establecido y funciona de acuerdo a la información que se vaya generando como parte de la operación del programa de capacitación.

La comparación del desempeño o resultado con el estándar establecido es importante y origina la necesidad de una respuesta de corrección cuando sobrepasa los límites establecidos y sus tolerancias. Los ajustes y las correcciones solo deben realizarse en las excepciones o desviaciones establecidas fuera de dichos límites. La comparación del desempeño o resultado se realiza apoyándose en gráficas, informes, índices, porcentajes, información estadística.

Las variaciones o desviaciones reportadas por la acción de comparación con los estándares se deben corregir para que la operación del programa de capacitación

se normalice, se vea la tendencia de su cumplimiento y en su caso se establezcan acciones correctivas a corto, mediano y largo plazo. La información recabada se podrá tomar como referencia para la etapa de planeación.

Como se ha podido observar el Control es la función administrativa que busca asegurar si lo que se planeo, organizó y dirigió realmente cumplió los objetivos previstos.

De acuerdo a la etapa de Observación del Desempeño o del Hacer, podemos ubicar con fines de capacitación lo referente al concepto y en la etapa de Comparación con el Estándar o Verificación lo correspondiente a la Supervisión y a la Evaluación.

Por lo antes mencionado podemos definir lo siguiente:

Seguimiento.- Vigilancia del cumplimiento de un programa, estándar o indicador utilizando medios de información y comunicación.

Supervisión.- Comprobación generalmente física en el lugar en donde se realiza la función de capacitación desconcentrada y considera la verificación metódica e independiente que permite conocer, por medio de evidencias objetivas, si las políticas, estructuras, procedimientos, recursos asignados y resultados de la capacitación satisfacen las disposiciones y requerimientos establecidos y si estos están implementados de manera eficiente y adecuada para alcanzar los objetivos.

Evaluación.- Constituye la interpretación de resultados de la capacitación tomando en cuenta programas, criterios de trabajo, indicadores, condiciones de trabajo, así como, el efecto que pueda tener en relación con los objetivos. Se interpreta, pondera y emite una opinión o juicio de apreciación.

La evaluación la ubicamos con dos enfoques y son la Macroevaluación y la Microevaluación.

La *Macroevaluación* es un componente de la Evaluación la cual es aplicada al Proceso Administrativo determinando y dándole un valor a los resultados para facilitar la toma de decisiones de los diferentes niveles jerárquicos y contribuir a retroalimentar al propio Sistema de Capacitación para su mejoramiento continuo.

Como parte de sus objetivos podemos considerar los siguientes:

- ◆ Determinar el nivel de cumplimiento de la Capacitación en los objetivos establecidos en la Planeación Estratégica y
- ◆ Evaluar la forma en que la capacitación se refleja en el desempeño de los trabajadores en sus áreas de trabajo.

La *Microevaluación* también es un componente de la Evaluación y apoya al proceso administrativo de la capacitación determinando y valorando los logros alcanzados por los participantes en el proceso enseñanza - aprendizaje, con respecto a los objetivos establecidos en los cursos de capacitación.

Uno de los propósitos es medir, comparar e interpretar los resultados del curso de capacitación y el nivel de aprendizaje de los participantes con relación a las necesidades de capacitación requeridas en los puestos de trabajo.

Considerando lo anterior nos enfocaremos a la revisión de algunas aportaciones relevantes que inciden en el proceso de enseñanza – aprendizaje y en el área de trabajo.

Importancia de la aplicación de la Evaluación de la Capacitación.

En lo referente a evaluación sistemática de la capacitación nos referiremos a las aportaciones de uno de los autores clásicos en este tema que es Donald L.

Kirkpatrick quien publicó *Evaluating Training Programs*⁷ en el cual considera un concepto y cuatro niveles en la evaluación de la capacitación.

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

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

La reacción puede ser definida como que tanto les gusta a los capacitando un programa en particular de capacitación.

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

Para el propósito de la evaluación, el aprendizaje es definido como las actitudes que fueron cambiadas, y conocimientos y habilidades que fueron aprendidos.

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

En este punto se indican los cinco requerimientos que deben conocerse para cambiar la conducta:

- 1.-Desear el cambio.
- 2.-Conocer lo que se hace y como se hace.
- 3.-Un buen clima laboral.
- 4.-Ayudar a que se aplique lo aprendido en el salón de clases.
- 5.-Reforzar el cambio de conducta.

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

⁷ Kirkpatrick, Donald L., *Evaluating Training Programs-The Four Levels-*, Second Edition, 1998, Berrett-

Es la relación y correlación que se establece entre los programas de capacitación y los resultados obtenidos como puede ser los efectos sobre índices de siniestralidad, reducción de costos, mejora de la eficiencia, reducción de quejas, incremento en cantidad y calidad del servicio o de la producción, mejora de la moral, etc.

Para complementar este Modelo Jack Phillips agregó un *Paso 5 o quinto nivel* denominado Retorno de la Inversión. (RI).⁸

El modelo de Kirkpatrick es muy adecuado para su aplicación en la Microevaluación de la Capacitación. El Paso 5 sobre Retorno de la Inversión esta más identificado para apoyar el esquema de la Macroevaluación.

Un nuevo enfoque de la capacitación para preparar a los trabajadores para competir en el mercado laboral se enlaza con este Modelo de Evaluación y es el de Competencia Laboral que se deriva de los requerimientos que tienen las empresas en un mercado Globalizado en donde la Competitividad no solo es de las empresas sino de los trabajadores.

Estamos agregando en este punto la Evaluación por Competencia Laboral.

Evaluación por Competencia Laboral

La evaluación de la capacitación con base en Competencias Laborales es el movimiento basado en la competitividad que existe desde hace algún tiempo, sin embargo, desde la década del 60 en adelante, ha habido una creciente demanda en el mundo de los negocios, de mayor confiabilidad y medios más efectivos para medir y manejar el desempeño o rendimiento. Esto ha llevado a investigar que es

Koehler Publishers, Inc., p. 19.

⁸ Phillips, Jack J. Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods, Second Edition. Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1991.

lo que hace efectiva a la gente y que constituye un trabajador efectivo. Como consecuencia, han surgido varios modelos diferentes de competencia.

Los primeros modelos se dieron en EE.UU. considerando que la educación basada en la competitividad tiene sus raíces en la pedagogía. En dichos modelos se incluía la especificación precisa de capacidades o comportamientos que se deben aprender, la modulación de la instrucción, evaluación y retroalimentación, personalización y experiencia de campo.(Swancheck y Campbell,1981).

La aplicación de estos modelos condujo a una demanda de políticas de certificaciones que tenían por objetivo mejorar las condiciones escolares a través de reforma de la educación de maestros por lo que se concentró en la capacitación de maestros.

En realidad, en el sistema norteamericano como en el británico, los planes de estudio se diseñaban principalmente para educación basada en la institución y con frecuencia hacían más hincapié en la teoría y el conocimiento que en la aplicación práctica en el lugar de trabajo.

Otro de los modelos que se presentan en Estados Unidos lo originan la McBer Corporation y la Escuela de Administración de Harvard. La competencia aquí se define desde el punto de vista de las características de los individuos. La competencia es algo que el individuo mantiene o de la cual es dueño y llega al papel ocupacional.

Al inicio de los años 70's, en Gran Bretaña, el New Training Initiative lanzó por primera vez la idea de normas de una clase nueva. La entonces Comisión de servicios de recursos humanos tenía a cargo el manejo del desarrollo de normas ocupacionales de rendimiento para todos los sectores de todas las industrias. Las normas de la Gran Bretaña sobre competitividad ocupacional son diferentes en formato y en concepto básico, de las del sistema McBer. También se están

desarrollando para todas las funciones ocupacionales en todos los sectores de la industria y del comercio. En la Gran Bretaña las normas basadas en la competitividad reflejan las expectativas del rendimiento del sitio de trabajo.

En México, a partir de 1994 se creó el CONOCER quien ha integrado las diferentes aportaciones y experiencias de empresas y organismos, elaborando una Metodología para la elaboración de normas y coordinado su desarrollo y aprobación de las mismas.

En el ámbito de las Competencias Laborales y la Competitividad, la evaluación se refiere al conjunto de evidencias.

En un sistema de evaluación basado en la competencia laboral y la competitividad, el propósito de esta evaluación es recoger suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas específicas en una función específica.

El proceso de evaluación considera los siguientes puntos.

- Definir requerimientos u objetivos de evaluación.
- Recoger evidencias.
- Comparar evidencias con requerimientos u objetivos.
- Formar juicios basados en esa actividad de comparación.

Las normas del sistema de Competencia Laboral, se pueden definir con base en los conocimientos, habilidades y actitudes que puede tener un trabajador, los cuales son medidos y evaluados a partir de criterios y evidencias de desempeño, articulados a esquemas de mejora continua, dando lugar a un incremento sustentado de productividad.

IV. MODALIDADES DE SERVICIOS EDUCATIVOS Y DE CAPACITACIÓN

En este capítulo mencionaremos las características que tienen algunas de las modalidades de los servicios educativos y de capacitación mas comunes que pueden ser utilizados por organizaciones y empresas para actualizar, capacitar y desarrollar a su personal e impulsar los cambios en la organización. Asimismo, se revisan los conceptos de Acreditación y Certificación establecidos en Leyes Reglamentos y Ordenamientos Jurídicos que le dan validez y confiabilidad a los documentos que avalan la preparación que se imparten al personal de las empresas y de los centros educativos.

IV.1 Sistemas Formales Escolarizados

La Educación que imparte el Estado y a quien éste autoriza su impartición, es regulada por la actual Ley General de Educación ⁹ la cual ha tenido a través de los años ajustes y modificaciones que permiten dar respuesta a las necesidades que el país requiere. Se menciona que la Educación debe ser laica y ajena a cualquier doctrina religiosa.

Es importante mencionar lo que indica la Ley en su Capítulo IV referente a “Del proceso Educativo, Sección 1.- De los Tipos y Modalidades de Educación”, en su Artículo 37 dice lo siguiente *“La educación de tipo básico está compuesta por el nivel preescolar, el de primaria y el de secundaria. El tipo medio-superior comprende el nivel de bachillerato, los demás niveles equivalentes a éste, así como la educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes. El tipo superior es el que se imparte después del bachillerato o de sus equivalentes. Está compuesto por la licenciatura, la especialidad, la maestría y el doctorado, así como por opciones terminales previas a la conclusión de la licenciatura. Comprende la educación normal en todos sus niveles y especialidades”*. (Figura 3)

⁹ Ley General de Educación. Diario Oficial de la Federación del 13 de julio de 1993, última reforma aplicada el 4 de enero de 2005

ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO

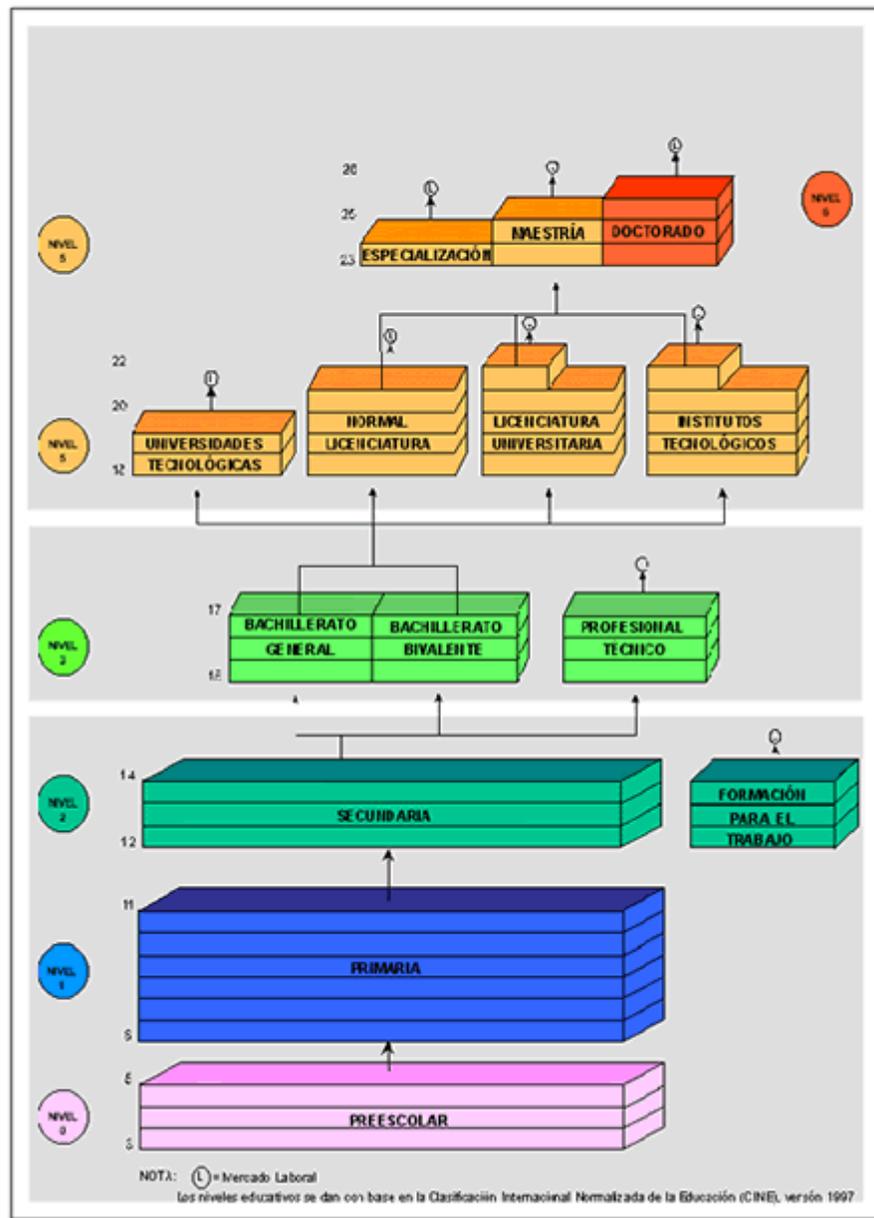


Figura 3

En lo referente a la alternativa que se ofrece para que los adultos que no hayan terminado sus niveles escolares básicos y se encuentran en las empresas con limitaciones de tiempo o distancia, lo puedan hacer. La Ley General de Educación considera en el mismo capítulo IV en su artículo 39 que *“En el sistema educativo nacional queda comprendida la educación inicial, la educación especial y la educación para adultos. De acuerdo con las necesidades educativas específicas*

de la población, también podrá impartirse educación con programas o contenidos particulares para atender dichas necesidades”.

Es muy común que tanto los trabajadores de base como las empresas estén interesadas en que sus trabajadores terminen su primaria, secundaria e inclusive preparatoria y además el que se puedan preparar en algún oficio o dominar alguna técnica propia de su trabajo. De acuerdo a lo anterior se han establecido servicios de formación o capacitación en instituciones educativas de acuerdo a lo que establece la Ley en su artículo 45 el cual menciona lo referente a Formación para el Trabajo en los siguientes términos:

“Artículo 45.- La formación para el trabajo procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificados”.

Las empresas podrán considerar además del Programa de Capacitación y Desarrollo oficial, un programa complementario con los servicios educativos antes mencionados que le permitan que su personal cumpla con los perfiles de puesto establecidos. Las autoridades educativas podrán realizar programas específicos con las empresas, como puede ser los de formación para el trabajo considerando las necesidades y opiniones de los diversos sectores productivos tanto a nivel nacional como local.

Para realizar algunos de los servicios educativos antes mencionados deberán considerarse los tiempos que dispone la empresa y los trabajadores. Se deben valorar los antecedentes de los trabajadores sobre los conocimientos que aún se encuentren vigentes y considerar el tipo de hábitos de estudio que posean para elegir la mejor modalidad de acuerdo a sus posibilidades la cual puede ser escolarizada, no escolarizada o una mixta.

IV.2 Sistemas Educativos Abiertos.

Una de las modalidades mencionadas en el punto anterior y que es seleccionada generalmente por los trabajadores es la del sistema educativo abierto, el cual se ubica como no escolarizado aun cuando en su implantación, algunos centros educativos lo aplicaron en forma mixta. Para ubicar un poco su origen, trayectoria y enlace con los sistemas a distancia me permito describir su evolución en una forma sintética.

Se considera que en 1968 nació convencionalmente la educación abierta, con la puesta en marcha de la *Open University* de Inglaterra. En ese entonces se consideraba una idea innovadora y una alternativa socialmente muy adecuada por la posibilidad de estudiar sin la necesidad de acudir a clases. El estudiante de la modalidad abierta podía estudiar en cualquier lugar, en cualquier tiempo, sin períodos fijos para lograr su objetivo y con la oportunidad de acreditar oficialmente sus conocimientos.¹⁰

La idea era importante porque los gobiernos tenían – y tienen aún- la necesidad de atender educativamente a una población que crece a un ritmo mayor que los recursos para construir planteles e instalaciones educativas, todo ello en un contexto en el que las autoridades en general están convencidas de que la educación es el medio fundamental para fortalecer el desarrollo de los países. Esta modalidad ofrece servicios que tienen más en cuenta los intereses, las características y las necesidades de los estudiantes.

La educación abierta parecía ser la panacea porque permitía atender a grandes masas de población sin realizar grandes inversiones en infraestructura. La importancia de esta idea quedó probada por la gran proliferación de los sistemas abiertos a partir de 1968. Los hubo en Australia, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Estados Unidos, Francia, Irán, Israel, Kenia, Nicaragua,

¹⁰ Pérez Vieytez, Eucario, La Educación Superior en el Proceso Histórico de México, 2001, pag 512

Pakistán, Perú, Polonia, Inglaterra, Alemania del Este, la antigua URSS, Venezuela, y por supuesto en México.

En nuestro país se involucraron todas las grandes instituciones educativas: UNAM, IPN, Secretaría de Educación Pública, Universidad Pedagógica, por mencionar únicamente a las pioneras. La institución que inició formalmente trabajos de este tipo fue el Centro para el Estudio de Medios y Procedimientos Avanzados de la Educación (CEMPAE), el cual puso en marcha el sistema abierto en el nivel de bachillerato en 1972.

Algunos de los criterios pedagógicos y metodológicos que intervinieron en el diseño y funcionamiento del Modelo CEMPAE de Enseñanza Abierta fueron los siguientes.¹¹

- *Flexibilidad tanto en espacio como en el tiempo. Las personas que aspiran a cursar estudios por sistema abierto pueden realizar su aprendizaje en el tiempo de que dispongan, sin necesidad de acudir a “clases” un determinado número de horas y en el lugar que estimen más apropiado.*
- *Formar individuos capaces de desarrollarse por sí mismos, sin la presión, de la estructura misma del sistema educativo escolarizado. No solo varía su estructura y organización, sino su misma naturaleza; se podría decir que un sistema abierto de enseñanza busca ofrecer una educación a la medida de las posibilidades del individuo.*
- *Promover hábitos de estudio y de investigación que los conduzcan hacia el autodidactismo. Estas técnicas de aprendizaje no se aceptan fácilmente, porque ello implica una nueva visión que requiere el parcial abandono de viejos hábitos profundamente arraigados por los sistemas expositivos.*

¹¹ Alegría Pedro H., Un Modelo de Educación Abierta para la Enseñanza Técnica Superior, La Investigación Educativa en la Enseñanza Técnica Superior, 1978.

- *Contar con un asesor, quien ejerce funciones de orientador, guía, consejero, apoyo. Es la persona encargada de orientar a los estudiantes en el proceso de aprendizaje y proporcionar al estudiante la información y los instrumentos necesarios para realizar un aprendizaje provechoso. Es el intermediario entre la estructura organizativa del servicio educativo abierto y los usuarios para los cuales fue diseñado.*
- *Elaborar los libros de texto como el principal elemento didáctico y se consideran como el medio básico para presentar información a los estudiantes. Además, pretenden ser un importante apoyo para la formación de hábitos autodidactas.*

Como parte de la importancia que esta alternativa presentaba para quienes querían estudiar y no podían asistir regularmente a la escuela, los Institutos Tecnológicos aceptaron este reto en 1974 y ofrecieron una carrera en principio en el ámbito de las ingenierías que fue la de Ingeniería Industrial y en las áreas económico administrativas, las de Administración de Empresas y Contaduría.

En la UNAM en 1970, siendo Rector el Dr. Pablo González Casanova, impulsa el proyecto de crear la Universidad Abierta, siendo aprobada esta iniciativa por el Consejo Universitario.

La educación abierta en las diferentes centros que se ofreció se llevó a cabo con una gran aceptación, en un principio realizándose inscripciones masivas. Después de un tiempo la respuesta en la permanencia fue en forma inversa ya que se dio el abandono de los estudios y una gran deserción.

Hacia la primera mitad de los años ochenta era claro que las esperanzas puestas en la educación abierta estaban lejos de ser realidad. Varias instituciones se desanimaron y cerraron las opciones pero algunas realizaron investigaciones sobre las causas para sostenerla como alternativa ya que muchos estudiantes no habían logrado terminar su carrera y al estar trabajando consideraban que se les presentaba como opción para terminar su carrera.

Los países siguen con la necesidad de atender educativamente a grandes núcleos de población y a estudiantes que viven en comunidades aisladas con poco número de habitantes – en las cuales es casi imposible construir escuelas y dotarla de docentes -, y la urgencia de dar oportunidad educativa a los adultos que no tuvieron posibilidad de estudiar o se vieron obligados a interrumpir sus estudios. El fenómeno de la globalización es una realidad y demanda capacitación y actualización de los conocimientos de quienes en su momento tuvieron la oportunidad de estudiar, y también de individuos técnicamente mejor calificados y capacitados en todos los niveles de empleo.

La situación actual de la Educación ha sido claramente descrita por Jacques Delors (1999) en el informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, de la UNESCO, donde escribió:

“El siglo XXI, que ofrecerá recursos sin precedentes tanto a la circulación y al almacenamiento de informaciones como a la comunicación, planteará a la educación una doble exigencia que, a primera vista, puede parecer casi contradictoria: la educación deberá transmitir, masiva y eficazmente, un volumen cada vez mayor de conocimientos teóricos y técnicos de las competencias del futuro. Simultáneamente, deberá hallar y definir, orientaciones que permitan no dejarse sumergir por las corrientes de informaciones más o menos efímeras que invaden los espacios públicos y privados. En cierto sentido, la educación se ve obligada a proporcionar las cartas náuticas de un mundo complejo y en perpetua agitación y al mismo tiempo, la brújula para poder navegar por él”.

Es un hecho verdaderamente afortunado que paralelamente a la globalización y a las nuevas y muy importantes demandas de educación, haya ocurrido el desarrollo de la tecnología de la información. La educación abierta, que con grandes trabajos y muchísimas dificultades trataba de cumplir con la misión que se le había encomendado, se encontró súbitamente con que podía contar con herramientas poderosas que podrían llevarla a hacer realidad lo que de ella se esperaba. *Fue entonces cuando la educación abierta se convirtió en educación a distancia.*

Las grandes herramientas que surgieron para revitalizar a la educación abierta fueron la computadora, los recursos multimedia y el Internet.

No es de extrañar que con tan poderosas herramientas la educación a través del Internet haya sido considerada por Stukel (1997), de la Universidad de Illinois, como *“la Revolución Educativa más importante del nuevo milenio”*. Naturalmente la educación a distancia tuvo, desde finales de los ochenta y durante toda la década de los noventa, un crecimiento tan espectacular, que se habla de un verdadero “boom” de la educación a distancia hasta la fecha.

IV.3 Sistemas de Educación y Capacitación a Distancia.

Estableciendo una relación entre el punto anterior donde describimos lo referente a la Educación Abierta y este en relación a la Educación a Distancia podemos observar una continuación. Esta modalidad constituye una alternativa actual para estudiantes, trabajadores y empresarios para que puedan obtener en forma más rápida un nuevo nivel académico, puedan actualizar sus conocimientos, y capacitarse en áreas específicas que están muy distantes de los lugares en que se ofrecen los programas.

Lo anterior se combina con las distancias que se tienen que recorrer entre los lugares de trabajo, la casa y los centros educativos tradicionales con enseñanza presencial.

También se combinan los servicios de Educación y Capacitación, los cuales son complementarios para una persona que esta trabajando y al mismo tiempo desea continuar estudios, adquirir nuevos conocimientos y habilidades u obtener un grado académico. Ambos tienen particularidades que son necesarias considerar.

Es conveniente hacer referencia a los conceptos de Educación y Capacitación para una mejor descripción de su aplicación a distancia.

Educación:

Proceso orientado al desarrollo intelectual, emocional y físico del individuo, preparándolo para la comprensión e incorporación a todos los aspectos de la vida en sociedad.

El concepto de educación difiere del concepto de instrucción, en el sentido de que la instrucción se refiere a la transmisión de conocimientos o información específica, en oposición a educación, entendida como la formación integral del individuo.¹²

Capacitación:

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, hábitos y actitudes de un colaborador”¹³

“La capacitación se concibe como un proceso de formación continuo e integral a través del cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes de los recursos humanos para desempeñarse con calidad, eficiencia y productividad”¹⁴

Tanto en las tareas de la Educación como en la de Capacitación lo más importante es que el individuo aprenda, por lo que definiendo el aprendizaje podemos describir los ámbitos del mismo.

Con respecto al concepto de aprendizaje, existen diversas concepciones e interpretaciones. Presentamos algunas de ellas, así como los elementos que las integran.

¹² UNESCO, Terminología de la Educación de Adultos, París, UNESCO, 1979.

¹³ Siliceo, Alonso, (1985), Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Trillas, p3

¹⁴ Sarabia, Mauro Alejandro (2000), Tesis: “La capacitación enfocada a la Certificación de Competencias Laborales, UNAM, FCA, p 107.

Diaz Bondenave (1986) ofrece la siguiente definición: "Llamamos aprendizaje a la modificación relativamente permanente en la disposición o en la capacidad del hombre, ocurrida como resultado de su actividad y que no puede atribuirse simplemente al proceso de crecimiento y maduración."

Cotton (1989) afirma que "el aprendizaje es un proceso de adquisición de un nuevo conocimiento y habilidad. Para que este proceso pueda ser calificado como aprendizaje, en lugar de una simple retención pasajera, debe implicar una retención del conocimiento o de la habilidad en cuestión que permita su manifestación en un tiempo futuro. El aprendizaje puede definirse de un modo más formal como un cambio relativamente permanente en el comportamiento o en el posible comportamiento, fruto de la experiencia"

En lo referente a la *Educación a Distancia* lo cual se puede aplicarse a la *Capacitación a Distancia* tenemos los siguientes Conceptos.¹⁵

Educación a Distancia es la distribución de educación que no obliga a los estudiantes a estar físicamente presentes en el mismo lugar con el instructor. Históricamente *Educación a Distancia* significaba estudiar por correspondencia. Hoy el audio, el video y la tecnología en computación son modos más comunes de envío: (The Distance Learning Resource Network DLRN).

El término *Educación a Distancia* representa una variedad de modelos de educación que tienen en común la separación física de los maestros y algunos o todos los estudiantes (University of Maryland).

A su nivel básico, la *Educación a Distancia* se realiza cuando los estudiantes y maestros están separados por la distancia física y la tecnología (voz, video, datos e impresiones) a menudo en combinación con clases cara a cara, es usada como puente para reducir esta barrera (*Distance Education at a Glance*).

¹⁵ <http://www.sld.cu/libros/distancia/indice.html>

El Programa de Educación a Distancia ha sido concebido como un medio de educación no formal que permite integrar a personas que, por motivos culturales, sociales o económicos no se adaptan o no tienen acceso a los sistemas convencionales de educación. Se orienta a ofrecer opciones de capacitación con demanda en las economías zonales y regionales. (Universidad ORT, Uruguay).

De acuerdo a los conceptos antes mencionados podemos identificar tres criterios de *Educación a Distancia* o *Capacitación a Distancia* y estos son:

- 1.- Se tiene una separación de los maestros y estudiantes, al menos en la mayor parte del proceso.
- 2.- Se apoya en el uso de los medios tecnológicos educacionales como son la Computadora y las Telecomunicaciones para unir a maestros y estudiantes.
- 3.- El contenido del proceso educativo se basa en la comunicación en ambos sentidos entre estudiantes e instructores o profesores.

Actualmente se escucha el uso de muchos términos para identificar esta práctica a distancia como son:

- Educación a distancia.
- Capacitación a distancia.
- Educación Virtual
- Universidad Virtual.
- Aprendizaje a distancia (Distance Learning)
- Aprendizaje abierto (Open Learning)
- Aprendizaje distribuido (Distributed Learning)
- Aprendizaje flexible (Flexible Learning)
- e- learning.

Los programas de Educación a Distancia están proporcionando a los adultos una segunda oportunidad de estudios superiores y están ayudando a quienes tienen limitaciones de tiempo, distancia, trabajo o limitaciones físicas, a actualizar los conocimientos requeridos en sus trabajos.

Para lograr una mayor equidad en el servicio educativo, la Ley General de Educación señala en su Artículo 33.- *“Para cumplir con lo dispuesto en el artículo anterior, las autoridades educativas en el ámbito de sus respectivas competencias llevarán a cabo las actividades siguientes:VI) Establecerán sistemas de educación a distancia”*, y en el artículo 74 establece que los medios de comunicación masiva contribuirán al logro de las finalidades de la educación.

Es conveniente mencionar que los medios empleados para la educación y la capacitación a distancia son muy importantes, considerando en ello lo referente a producción, transmisión, redes y servicios generales de telecomunicaciones, equipo de computación y espacios educativos.

La selección de los mismos está en función de lo que se desea aprender, su ubicación para aprovechar sus características técnicas, el uso de los mismos por parte del alumno, del Instructor o del Profesor, y el conocimiento de su operación por parte del Responsable del Aula Virtual y del Soporte Técnico.

Los medios que actualmente se están usando y se apoyan en Computadoras se conocen como:

- **Educación Asistida por Computadora:** (Computer-assisted instruction (CAI)) - Utilizan la computadora para presentar lecciones completas a los alumnos. En el mercado existen muchos ejemplos de programas o CD para enseñar algún tema en particular, en el que todo el material necesario está contenido en el programa.
- **Educación con Multimedia a través de Computadora.** (Computer-Based Multimedia (CBM)) - Es un importante medio, aún en desarrollo, de sofisticadas y

flexibles herramientas de computadoras que tienen como objetivo integrar voz, sonido, video, animaciones, interacción y otras tecnologías computacionales en sistemas integrados y fácilmente utilizables y distribuibles.

- **Educación por medio de Computadoras. (Computer-mediated education (CME))** - Se refiere a las aplicaciones de las computadoras que permiten el envío de materiales de aprendizaje. Incluye el correo electrónico, grupos de noticias, foros de discusión, internet, WWW, páginas web. Es el medio con el más grande e importante crecimiento de los últimos tiempos y en este medio están basadas muchas de las potencialidades futuras de la Educación a Distancia.

Si los medios que se usan están siendo apoyados por la Telecomunicaciones se conoce como:

Telecomunicaciones de Uso Sincrónico y Asincrónico: Dependiendo de que requieran o no la presencia de las personas al mismo tiempo en los dos extremos de la comunicación.

Cuando en un proceso de comunicación, caracterizado en su forma clásica por un emisor, un medio y un receptor, tanto el emisor y el receptor deben estar presentes de manera simultánea, se da un proceso sincrónico de comunicación. Si por el contrario el emisor y receptor no tienen que estar presentes de manera simultánea, estamos hablando de un proceso asincrónico de comunicación. Para ejemplificar podemos decir que una conversación telefónica es un proceso sincrónico de comunicación ya que requiere que estén presentes de manera simultánea tanto el emisor como el receptor. Si la persona que está llamando por teléfono deja un mensaje en una contestadora automática, por que no se encuentra la personas a la que llamó, entonces la comunicación es asincrónica ya que al llegar posteriormente la persona y revisar sus mensajes recibirá la comunicación deseada y podrá contestar.

Teleconferencia: Es el envío de un evento o programa a distancia en una sola dirección y la interactividad es generalmente es asíncrona realizándose esta a través del teléfono, del fax y del correo electrónico.

Videoconferencia: Es la realización de una conferencia o evento a distancia con interactividad en tiempo real entre el expositor y los participantes apoyándose en el uso de la tecnología de telecomunicaciones. Esta tecnología está convirtiendo a la educación a distancia en una alternativa viable para la educación tradicional en el salón de clase. Ha tomado todas las ventajas de la comunicación a través de Internet y de la comunicación digital. Esta tecnología proporciona interacción, que otras formas de distribución no tienen, y permite retroalimentación casi instantánea que les faltaban a los intentos iniciales de la educación a distancia.

Videoconferencia de Escritorio: (Desktop Video Conferencing DTVC) es en la actualidad una forma ideal que combinada con otras herramientas está fortaleciendo la educación a distancia. DTVC tiene todavía limitaciones de calidad en el video y de velocidad, sin embargo, combinada con pantallas compartidas y cuadernos de notas compartidos hace posible los salones virtuales.

Audioconferencia: La audioconferencia consiste en el envío, a través de Internet de voz y sonido de una computadora a otra u otras de manera simultánea.

Teleconferencia de Texto (Messenger y Chat): La telecomunicación de texto ha sido la forma más utilizada desde que se iniciaron las redes de computadoras bajo el formato UNIX. Tuvo gran auge en los inicios comerciales de internet. De hecho, al principio toda la comunicación que se transmitía por internet consistía en texto o en archivos. Con el avance de las capacidades gráficas de internet, fue temporalmente desplazada, sin embargo regresó con nuevas y mejores formas de realizarse y se ha convertido en una herramienta muy popular de comunicación en Internet. En la actualidad, junto con el correo electrónico constituyen las formas más populares de comunicación e interacción en internet y tiene grandes posibilidades de aplicación en Educación a Distancia.

Internet:

La Internet como red a nivel mundial ha tomado una gran importancia ya que a través de ella se están desarrollando alternativas educativas y de capacitación como puede ser Maestrías a Distancia y Reuniones Virtuales de grupos de trabajo. Asimismo se está aprovechando la cantidad de información que puede ser consultada para ser transformadas en las aulas presenciales y en las virtuales en conocimiento.

Por lo antes mencionado mencionaremos algunos datos sobre Internet:

Internet es la mayor y más poderosa red de computadoras en el mundo. Comprende más de 1.8 millones de servidores con direcciones permanentes a las que pueden estar conectadas cerca de 90 millones de personas en el mundo de más de 50 países.

Existen más de 15,000 sitios comerciales, empresariales o institucionales estimándose que cada día se agregan 75 sitios. La mayoría de los usuarios de WWW están localizados en Estados Unidos el 80%, en Europa se localiza el 10%, el 5.5% están en Canadá y México y el 1% en Asia. La edad promedio en general es de 35 años, el 88% tiene escolaridad superior a la secundaria, el 66% tienen un grado universitario, 20% tienen una maestría y el 7% tienen un doctorado.

Es conveniente mencionar que los ambientes de aprendizaje que se tienen entre un salón de clases y un aula a distancia o virtual son diferentes y originan un cambio tanto de quien enseña como de quien aprende. Los profesores consideran que les es más fácil iniciar la interacción en el salón de clase que en un curso a distancia, ya que debe estar preparado para hablar o impartir el mismo ante cámaras o en estudios preparados para tal fin. Lo que si es evidente es que la interacción electrónica del grupo de estudio nunca puede reemplazar la situación cara-a-cara.

Esta modalidad la aprovechan las empresas para disminuir costos de capacitación, incrementar la cobertura, homogenizar los contenidos y la forma de impartir los cursos y dar seguimiento mejor a los programas. Los tipos de Educación o Capacitación a distancia que se utilicen deben ser acorde a las necesidades, a los objetivos planteados y a los recursos tanto técnicos como presupuestales.

La modalidad de Educación o Capacitación constituye una alternativa más en las empresas y organizaciones públicas o privadas para contar con personal mejor preparado que desarrolle en forma eficiente las actividades que se le asignen. Proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias al trabajador en el lugar de trabajo, en el momento que lo necesite y de una forma eficiente y con calidad permitirá lograr los objetivos del puesto y del área de trabajo.

IV.4 Acreditación y Certificación

Este apartado pretende mostrar la validez y confiabilidad que deben tener tanto los servicios educativos y de capacitación de nuestro país para emitir certificados y constancias a personas que hayan cursado los planes de estudio y los programas de capacitación autorizados o bien acreditados. El Sistema Educativo Nacional y los Programas de Capacitación y Adiestramiento deberán ser regulados y vigilados por las Secretarías del Gobierno Federal que les corresponda y las dependencias creadas para ese fin..

El Ordenamiento Jurídico que establece las bases para la regulación en lo referente a Acreditación y Certificación, es la Ley Federal sobre Metrología y Normalización. La Ley establece la regulación previa normalización sobre productos y procesos que puedan constituir un riesgo para la seguridad de las personas o dañar la salud humana, animal, vegetal, el medio ambiente general y laboral, o para la preservación de recursos naturales.

De acuerdo a lo anterior mencionaremos los conceptos sobre Acreditación y Certificación contemplados en la Ley.¹⁷

Acreditación (Artículo 3-I).-El acto por el cual una entidad de acreditación reconoce la competencia técnica y confiabilidad de los organismos de certificación, de los laboratorios de prueba, de los laboratorios de calibración y de las unidades de verificación para la evaluación de la conformidad.

Certificación (Artículo 3-III).- Procedimiento por el cual se asegura que un producto, proceso, sistema o servicio se ajusta a las normas o lineamientos o recomendaciones de organismos dedicados a la normalización nacionales o internacionales.

Evaluación de la conformidad (Artículo IV-A).- La determinación del grado de cumplimiento con las normas oficiales mexicanas o la conformidad con las normas mexicanas, las normas internacionales u otras especificaciones, prescripciones o características. Comprende, entre otros, los procedimientos de muestreo, prueba, calibración, certificación y verificación;

Organismos de certificación (Artículo 3-XII).- Las personas morales que tengan por objeto realizar funciones de certificación.

Personas acreditadas (Artículo XV-A).- Los organismos de certificación, laboratorios de prueba, laboratorios de calibración y unidades de verificación reconocidos por una entidad de acreditación para la evaluación de la conformidad;

Unidad de Verificación (Artículo 3-XVII).- La persona física o moral que realiza actos de verificación.

“ARTÍCULO 68.- La evaluación de la conformidad será realizada por las dependencias competentes o por los organismos de certificación, los laboratorios

¹⁷ Ley Federal sobre Metrología y Normalización, 29 de abril de 1999

de prueba o de calibración y por las unidades de verificación acreditados y, en su caso, aprobados en los términos del artículo 70.

La acreditación de los organismos, laboratorios y unidades a que se refiere el párrafo anterior será realizada por las entidades de acreditación, para lo cual el interesado deberá:”

También los profesionistas agrupados en el Consejo Mexicano de Acreditación de Educación Médica emitieron un Glosario del cual se seleccionan las definiciones siguientes¹⁸:

Acreditación de un Programa de Enseñanza en Medicina¹⁹.- *Es un reconocimiento válido y de carácter público a través del cual se hace constar que una determinada Institución cumple con la planeación, la administración, la realización y la evaluación de las diferentes actividades constitutivas de la educación médica que imparte con relación a los estándares de calidad establecidos en el Sistema Nacional de Acreditación.*

Certificación²⁰.- *Es el acto mediante el cual se hace constar que una persona posee los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes exigidos para el ejercicio de una profesión determinada.*

Sistema Nacional de Acreditación²¹.- *Bajo el formato de un conjunto de estándares de .calidad, este documento constituye el primer marco global de referencia que permite a las escuelas y facultades de medicina confrontar los procesos y resultados de la educación médica que imparten con un conjunto de*

¹⁸ COMAEM, Glosario de Términos usados en el Sistema Nacional de Acreditación, Compilado Dr. Octavio Castillo y López 2003

¹⁹ Hernández Z.G., La Calidad de la Educación Médica en México, Plaza y Valdés. México.

²⁰ Glosario de la ANFECA.- Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. S. fecha. Méx.

²¹ Hernández Z.G., La Calidad de la Educación Médica en México, Plaza y Valdés. México

normas elaboradas y consensuadas en el seno de la Asociación Mexicana de Facultades y Escuelas de Medicina. Del resultado de esta confrontación depende que la educación impartida sea o no considerada de calidad.

Las Dependencias del Gobierno Federal dentro de su ámbito de competencia han establecido los marcos normativos para realizar la acreditación y certificación de sus servicios los cuales se han estado modificando en la medida que estos adquieren madurez, un mayor compromiso social y mayor acercamiento con estándares nacionales e internacionales. En el servicio público se ha estado impulsado una cultura de calidad en el servicio y mejores criterios de eficiencia, eficacia y de honestidad.

Una de las herramientas que se han estado utilizando para impulsar el cambio cultural es la evaluación ya que es necesaria para eliminar rezagos y vicios, y obtener nuevos logros. Se considera que la evaluación permitirá realizar un seguimiento más fino sobre las actuales políticas de educación y asegurar la calidad de los servicios que ésta ofrece.

En lo referente a la acreditación, evaluación y regulación de la calidad educativa están de tal modo relacionadas en sus propósitos y procedimientos, que no es posible considerarlas separadamente. Se acredita conforme a un proceso de evaluación y con ello se asegura de contar con instituciones y programas educativos de calidad.

La acreditación, en su connotación tanto institucional como individual, implica una búsqueda de reconocimiento social y de prestigio. En este sentido, los procesos de acreditación se han constituido en un requerimiento imperativo en nuestros días, ya que garantizan la calidad y credibilidad de un proceso educativo y de sus resultados.

Es importante diferenciar dos tipos de acreditación:

General que acredita a organismos e instituciones en su conjunto, incluyendo sus áreas, actividades y programas.

Especializada que acredita programas específicos profesionales, académicos y disciplinarios.

Actualmente se usa la Acreditación de organismo, programas académicos o carreras y se Certifica a quienes cursan y aprueban los estándares o criterios de cumplimiento.

Por otro lado la Secretaría de Educación Pública, manifiesta que conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, establecerá un régimen de certificación, aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo, conforme al cual sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades o destrezas -intermedios o terminales- de manera parcial y acumulativa, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos.

También la Secretaría de Educación Pública manifiesta que, conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, determinarán los lineamientos generales aplicables en toda la República para la definición de aquellos conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación, así como de los procedimientos de evaluación correspondientes, sin perjuicio de las demás disposiciones que emitan las autoridades locales en atención a requerimientos particulares. Los certificados, constancias o diplomas serán otorgados por las instituciones públicas y los particulares que señalen los lineamientos citados.

Por otra parte la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es quien vigila el cumplimiento de las disposiciones que establece la Ley Federal del Trabajo²² y el

²² Ley Federal del Trabajo del 1 de abril de 1970, última reforma aplicada el 17 de enero del 2006.

Acuerdo por el que se actualizan los Criterios Generales y los formatos correspondientes para la realización de tramites administrativos en materia de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores²³ y de las cuales podemos mencionar las siguientes definiciones que están relacionadas con la forma de Acreditar y Certificar los conocimientos y las habilidades:

Planes y Programas de capacitación y adiestramiento. *Son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador. (Acuerdo, Artículo II, Fracción I)*

Constancia de Habilidades Laborales. *Es el documento que acredita la capacitación que un trabajador recibe como resultado de la aprobación de los cursos que forman parte de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la empresa; (Acuerdo, Artículo III, Fracción I)*

Dentro del ámbito laboral se ha incorporado una nueva forma de presentar la administración de la Capacitación basada en Competencias Laborales y de las cuales se ampliara en el siguiente Capítulo por lo que mencionaremos dos aspectos que son sujetos de acreditación y certificación:

²³ Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Acuerdo por el que se actualizan los Criterios Generales y los formatos correspondientes para la realización de tramites administrativos en materia de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores, Diario Oficial del 30 de diciembre del 2004

Norma Técnica de Competencia Laboral

“Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicadas al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo”

Organismo Certificador

Es una persona moral encargada de certificar la competencia laboral de los candidatos, acreditado por CONOCER, actúa de tercera parte.

V.- COMPETENCIA DEL PERSONAL

Hasta el punto anterior hemos abordado los temas y sus conceptos que tratan de la capacitación y su administración, de los niveles educativos que son necesarios para apoyar el desarrollo del personal en las empresas y la modalidad de los servicios educativos y de capacitación a distancia. La forma de acreditar los programas académicos y la certificación de quienes logran cumplir con los requisitos establecidos. En este capítulo se presentarán conceptos de una de las dos variables que establecimos en la hipótesis de este trabajo, que es la referente a la Competencia del Personal.

V.1 Administración por Resultados

Tomando como base los conceptos del Capítulo III en donde mencionamos la Administración y en particular lo referente a la Administración de la Capacitación solo ubicaremos en este punto las aportaciones que varios teóricos realizaron para fortalecer la Administración por Objetivos y la Administración por Resultados, con la finalidad de destacar los aspectos de Eficiencia y Eficacia del Proceso Administrativo.

En estas aportaciones se hace más énfasis en las Metas y sus unidades de medida como son Índices e Indicadores que permitan, en Resúmenes Ejecutivos, expresar la forma en que la organización se comporta en los procesos sustantivos más importantes.

Es conveniente mencionar que al hablar de Administración no solo se aplica a lo que conocemos como empresa, sino a toda institución u organización orientada al logro de un fin que puede ser económico, social, religioso, militar o político.

La Administración siempre busca un fin eminentemente práctico por lo que el obtener resultados es la finalidad de su proceso administrativo. Una expresión

coloquial que puede calificar este fin es que en la práctica un administrador que no obtiene buenos resultados en su función no es un buen administrador.

Es conveniente no desligar lo referente a los objetivos de los resultados, por lo que la Administración por Resultados hace énfasis en la Eficiencia y la Eficacia, la Coordinación y el uso de Técnicas para el logro de los resultados.

De acuerdo a las aportaciones de Agustín Reyes Ponce,²⁴ en cuanto a la división de la administración en donde establece las fases Mecánica Administrativa y Dinámica Administrativa, le da a la *primera* la orientación de cómo debe hacerse y a la *segunda* de cómo debe operar, es decir en la *primera parte* se documenta la ruta con los objetivos y metas y en la *segunda* se camina realizando las actividades para lograr los resultados.

Es importante mencionar que hay que hacer énfasis en el establecimiento de los *Objetivos* y en las alternativas que deben elaborarse para la toma de decisiones, basada en un análisis de información e investigaciones específicas de mercado, productos, procesos, tecnologías, capital humano y otros inherentes a los propósitos.

Es importante establecer programas con la fijación de los objetivos y de los tiempos requeridos, considerando los márgenes de tolerancia cuando así sea conveniente, buscando ser precisos en su cumplimiento, así como la elaboración del *Presupuesto* donde estén reflejados los recursos, económicos, materiales y humanos que serán necesarios para el cumplimiento de dichos objetivos. El presupuesto es uno de los elementos importantes para medir los resultados de una administración. También es conveniente dejar establecido el "*rumbo*", "*ruta*" o *políticas* a través de las cuales se le dará cumplimiento a los objetivos, y los pasos a seguir en cada de una de estas rutas a recorrer por cada uno de los integrantes

²⁴ Reyes Ponce Agustín, Administración por Objetivos, Limusa Wiley, Primera Edición, 1971, México, p18.

de la organización, descritas en cada uno de los *Procedimientos* que se elaboren para llegar del origen al destino.

En la parte de Organización los *Niveles Jerárquicos*, los *Puestos* y las *Funciones* de cada uno de ellos, deberán justificarse y estar alineados a los propósitos de la Administración por Resultados. Lo que no este justificado o acorde con esta formar de administrar deberá eliminarse o ajustarse.

El cumplimiento de lo antes mencionado solo se logrará a través del personal que se integre a la organización por lo que el *Reclutamiento y la Selección* de las personas deberá ser lo más adecuado para asegurar el cumplimiento de los Resultados establecidos. Las personas adecuadas para los niveles de mando será factor clave dentro de la integración de todo el personal. Para sincronizar la actividad de cada uno de los integrantes de la organización es factor clave, la *Inducción al puesto, la Capacitación y el Desarrollo* en forma permanente de cada persona, ya que las actividades que realicen como parte de sus funciones deberán estar apoyadas en técnicas, procedimientos, conocimientos y habilidades que permitan lograr los objetivos establecidos por la organización. Este punto es la base donde debe reflejarse la *Competencia del Personal*.

Para que todo grupo humano o equipo de trabajo se convierta en una entidad productiva requiere de una Dirección, por lo que debemos considerar que el ejercicio del mando bajo las diferentes formas de concepción que tengan que basarse en el respeto a la persona y al fortalecimiento de la autoestima y la motivación, permitirá fortalecer el concepto conocido como *Autoridad*. Se fortalece el ejercicio de la Dirección cuando *Delega las* tareas en colaboradores sin desligarse de la responsabilidad y en ciertos momentos cuando las condiciones han entrado a etapas de crecimiento se puede hablar de *Facultamiento (Empowerment)* a las personas. En todos estas acciones no se puede concebir el establecimiento de una red de *Comunicación* personal o profesional como la que actualmente se tiene basada en la tecnología y que respete tanto la forma vertical

(ascendente o descendente) que da respuesta a la elaboración de planes y programas y la vigilancia de su cumplimiento y la horizontal en la conformación de equipos de trabajo y la potenciación de los resultados a través de la sinergia de los mismos.

Otra de las columnas de la Administración por Resultados lo constituyen los *Elementos de Control* que se definen y establecen para medir y evaluar los alcances logrados, hacer las referencias con el cumplimiento de los *Estándares* establecidos a través de *Índices e Indicadores* e *Interpretar los Resultados*.

Debemos hacer énfasis que la Administración por Resultados tendrá en el ámbito de la Capacitación una mejor aportación, cuando tengamos que aplicar los diferentes aspectos que mencionamos para establecer el Plan y Programa de Capacitación, los elementos de Control nos proporcionarán además del nivel de cumplimiento, el impacto de lo aprendido por el trabajador en su área de trabajo.

Es conveniente considerar que algunos trabajadores desarrollan nuevas habilidades o tienen nuevos conocimientos que adquieren en forma independiente o que teniéndolos no eran conocidos y sobre todo reconocidos por ninguna entidad interna o externa por lo que deben ser aprovechados para un mejor desempeño personal y profesional.

Lo anteriormente expresado esta mas allá de los requerimientos que sustenta el marco normativo de la Ley Federal del Trabajo como lo mencionamos en el Capítulo III donde subrayamos que el objetivo de la capacitación es el de *actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad del* puesto actual y el del próximo a ocupar, así como el de contribuir a incrementar la productividad y mejorar sus aptitudes.

El valorar las capacidades que tienen actualmente los trabajadores y que le pueden servir tanto para su puesto actual como para el inmediato superior, o bien

para cualquier puesto equivalente en el mercado laboral, se requiere apoyarse en el modelo de Competencia Laboral, por lo que abordaremos algunos de sus elementos.

V.2 Análisis Funcional y Mapa Funcional

Para hacer frente a los retos de los mercados globales, el acelerado avance tecnológico, los nuevos esquemas de gestión del trabajo y los cambios que estos desafíos producen en los servicios de capacitación para el trabajo y de educación tecnológica, el Gobierno Federal instituyó el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC).

El PMETYC inició sus operaciones en 1995 y lo ejecutan, coordinadamente, las Secretarías de Educación Pública (SEP), la del Trabajo y Previsión Social (STyPS), y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

El Proyecto tiene como propósito general sentar las bases que permitan reestructurar las diversas formas de capacitación de la fuerza laboral y propiciar que esta formación eleve su calidad, ganando pertinencia respecto a las necesidades tanto de los trabajadores como de la planta productiva nacional.

El PMETYC está conformado por cinco componentes:

- 1.- El Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL)
- 2.- El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL).
- 3.- Transformación de la Oferta de Formación y Capacitación.
- 4.- Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral.
- 5.- Información, Evaluación y Estudios.

Los dos primeros componentes del PMETYC constituyen los ejes de las acciones del CONOCER, fideicomiso público no paraestatal, instalado el día 2 de agosto de 1995, con base en el Acuerdo Intersecretarial STPS-SEP publicado en el Diario Oficial de la Federación en la misma fecha.

El CONOCER es el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, una organización que reconoce los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores para que puedan contar con un documento oficial que demuestre que saben hacer bien su trabajo.

El CONOCER es una organización integrada por trabajadores, empresarios, educadores, capacitadores y el gobierno federal que impulsa la competencia laboral certificada.

El CONOCER impulsa el desarrollo continuo de los trabajadores mediante la evaluación y la certificación de sus conocimientos habilidades y destrezas tomando como base los estándares de calidad que deben de cubrir en su desempeño y orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

Cuando una empresa u organización establece como un criterio de Política Laboral que los trabajadores que contrata deben estar certificados bajo una Norma de Competencia Laboral está contribuyendo a impulsar este modelo, aprovechar sus ventajas y contribuir a la construcción y mejora.

Algunos expositores de este modelo han establecido un triangulo el cual coloca en cada vértice a el Producto, el Proceso y el Personal, elementos indispensables y que coordinadamente logran un servicio oportuno y de calidad para quienes son sus clientes. Para incrementar dicho servicio se han elaborado y establecido las normas respectivas y la certificación de las mismas a quien las cumpla.

Se puede considerar que para elaborar un producto y comercializarlo es necesario contar en principio con una *norma del producto* que describa sus características y propiedades.

Para que un producto pueda reproducirse respetando sus especificaciones ofrecidas al cliente debe *normalizarse su proceso* de producción y mejorarse continuamente para brindar cada vez un mejor servicio.

Para lograr la calidad del producto a través de la eficiencia y eficacia del proceso se requiere de *personal competente* el cual debe cumplir con requisitos mínimos de capacidades, las cuales deben ser certificadas para un mejor aseguramiento de la calidad. Para este propósito se están construyendo las *normas de Personal*, denominadas de *Competencia Laboral*.

Las Normas de Competencia Laboral y la Certificación de las mismas, forman parte del modelo de Competencia Laboral que es un modelo del mercado de trabajo, es decir, se diseña la Norma en función de las competencias que demande el mercado laboral de los trabajadores.

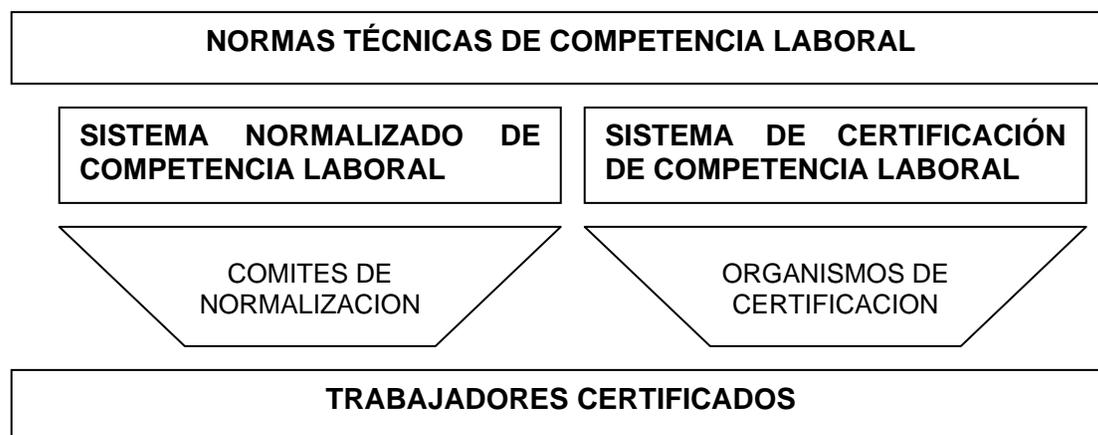


Figura 4

El modelo clasifica la competencia laboral de los individuos en tres tipos.²⁵

- a) **Básica**, que se refiere a los comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa, como son la capacidad de lectura, expresión y comunicación verbal y escrita.
- b) **Genérica**, que describe comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, de programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.
- c) **Específica**, que identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada

En los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral de México, una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) está expresada en términos de una Calificación de Competencia Laboral.

La primera etapa del proceso que conduce a la obtención de Calificaciones de Competencia Laboral se refiere a la elaboración del Mapa Funcional que puede ser para una empresa o para un grupo de empresas que requieran esa Calificación en sus trabajadores.

Se debe especificar la Función Productiva de la empresa para facilitar la definición de su Propósito Principal, por lo que esta debe ser el conjunto de actividades laborales que son necesarias para lograr uno o varios objetivos de trabajo con relación al propósito principal de un área, subárea de competencia o de la organización productiva en su totalidad.

²⁵ Sarabia Mauro Alejandro, La Capacitación enfocada a la Certificación de Competencias Laborales, Tesis

El Mapa Funcional es la representación gráfica del conjunto estructurado de las funciones laborales de una empresa y que se requieren para alcanzar los resultados previstos en una función global denominada Propósito Principal.

Para obtener el Mapa Funcional se utiliza el Análisis Funcional, técnica que sirve para identificar y ordenar las funciones laborales que se llevan a cabo para lograr la función laboral global denominada Propósito Principal.

Una Función Laboral es la forma adoptada por el Sistema Normalizado de Competencia Laboral para referir las actividades laborales que son necesarias para lograr uno o varios objetivos de trabajo.

Todas las funciones laborales que se presenten en el Mapa Funcional deben ser evaluables.

El Mapa Funcional se presenta de manera que queden explícitas todas las funciones laborales obtenidas por las desagregaciones sucesivas a partir del Propósito Principal y hasta la identificación de los elementos de competencia.

La primera desagregación del Propósito Principal corresponde a las Funciones Clave las cuales juntas forman la razón de ser de la empresa.

Para fines del Sistema Normalizado de Competencia Laboral el Propósito Principal es la función de la organización, el giro de la empresa o la razón de ser de la misma.

Por organización se puede considerar un sector productivo, un conjunto de empresas, o instituciones; según lo acuerde el Comité de Normalización o el Caso Piloto.

La desagregación de una función laboral en otras funciones se hará con base en la relación técnica de causa – consecuencia de la actividad laboral y se deberá mantener en todas las desagregaciones de las funciones laborales.

El desarrollo del Mapa Funcional concluye cuando se identifican las funciones realizables por una persona, aunque trabaje en equipo; a dichas funciones se les denomina *elementos de competencia*. Con los *elementos de competencia* se estructura el perfil de la Calificación laboral.

Las características del *elemento de competencia* consisten:

- Es una función que corresponde a un solo resultado.
- Describe el resultado de lo que realiza y no los procedimientos que deben usarse.
- Es una función demostrable y evaluable.

En las Figuras 5 y 6 podemos ubicar como F0 el Propósito General de la Empresa, como F1 y F2 como las Funciones Clave y como F1.1 en adelante como Funciones Laborales. Se pone el ejemplo de la Industria del Calzado.

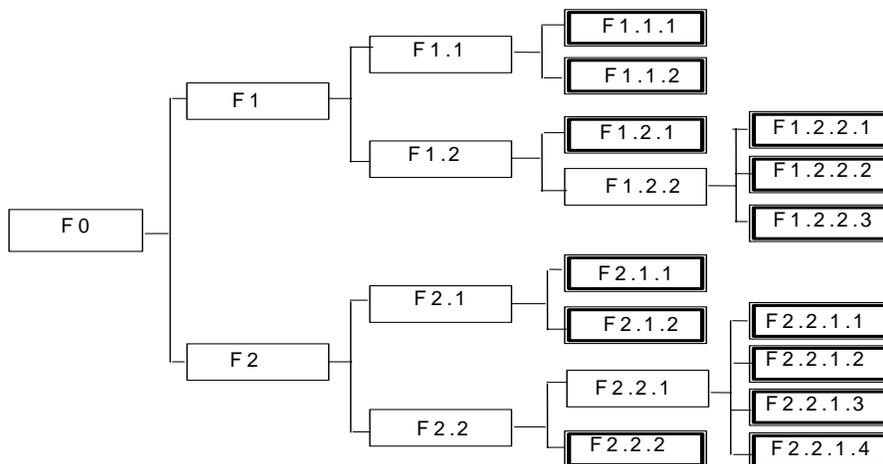


Figura 5

Industria del Calzado
Mapa Funcional

Propósito Principal

PRODUCIR Y COMERCIALIZAR
CALZADO CON CALIDAD
INTEGRAL PARA SATISFACER
LAS NECESIDADES
DEL MERCADO

Funciones Clave



1.- Determinar los productos e insumos que permitan satisfacer los requerimientos del mercado.

2.- Fabricar calzado de acuerdo a los requerimientos del mercado.

3.- Comercializar el calzado requerido por el mercado oportunamente.

4.- Contar con los recursos financieros, materiales y humanos requeridos para el logro de los objetivos y metas establecidas.

Figura 6

La responsabilidad de realizar tanto el Análisis Funcional como el Mapa Funcional recae en los Grupos Técnicos los cuales se encuentran integrados como parte del Comité de Normalización de Competencia Laboral.

Para su funcionamiento, los Comités cuenta con:

- Una Junta Directiva, y Uno o varios Grupos Técnicos

Las funciones principales de los Comités son:

- Integrar la Junta Directiva como instancia colegiada.
- Formar Grupos Técnicos.
- Identificar, definir y unificar las NTCL.
- Validar las NTCL en su campo.
- Proponer las NTCL para la aprobación de CONOCER.
- Apoyar en la difusión de las Normas de Competencia aprobadas.

Las Tareas de los Grupos Técnicos son: Realizar el trabajo de *hacer el análisis funcional*;

- Elaborar las Normas Técnicas de Competencia Laboral,
- Probarlas en la situación real de trabajo, y
- Someterlas a la Junta Directiva para su aprobación

Hemos descrito la forma de realizar un Mapa Funcional a través del Análisis Funcional con la finalidad de identificar y describir los *elementos de competencia* que servirán para estructurar la Norma Técnica de Competencia Laboral.

V.3 Normas Técnicas de Competencia Laboral

Como pudimos observar en el punto anterior el Mapa Funcional nos ayuda a definir los *elementos de competencia* que a su vez integran las Calificaciones Laborales que al evaluarlas como necesarias, bien sea para el Mercado Laboral o para una Industria en particular, debemos generar la Norma Técnica correspondiente. Este es el tema que desarrollaremos en este punto.

Una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) es el documento que establece las características de lo que una persona debe saber para ser evaluado como competente, es decir, que sabe hacer bien su trabajo.

Con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral se puede asegurar una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles, incluyendo el gerencial.

La NTCL expresa lo siguiente:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Bajo que condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud.

- Los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

Las normas se realizan cuando un Grupo de Empresas identifican que es necesario tener trabajadores que posean ciertos conocimientos y habilidades y que les sea útil para operar o supervisar sus procesos por lo que para evitar estar contratando y capacitando personal consideran importante participar en el desarrollo de las Normas Técnicas de Competencia Laboral de su ámbito de acción.

Para contextualizar el trabajo se define como Norma al Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que establece para su uso común y repetido reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

Cuando la Norma antes definida cumpla con los requisitos que establece el modelo de competencia laboral le denominamos Norma de Competencia Laboral y debe estar expresada en términos de una Calificación de Competencia Laboral. La persona que considere tener las aptitudes que se describen en la misma y cumplir los requisitos, podrá demostrarlo ante Evaluadores para que puedan Certificar con evidencias su competencia.

La *calificación laboral* está integrada por *unidades de competencia* y éstas pueden ser sólo obligatorias u obligatorias y optativas.

Las *unidades de competencia* están integradas por *elementos de competencia*.

Estructura de la Norma Técnica de Competencia Laboral

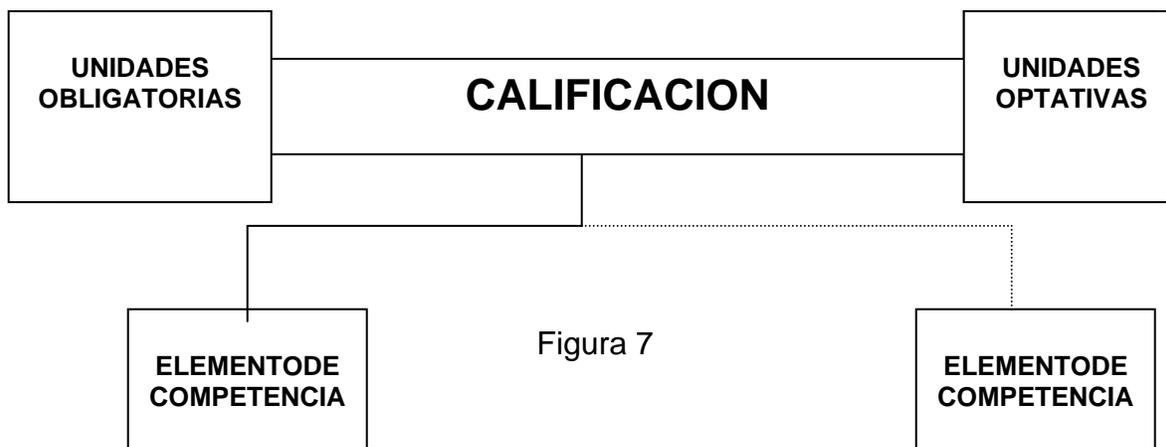


Figura 7

Los Componentes del Elemento de Competencia son los aspectos específicos que en forma conjunta y complementaria hacen posible la evaluación integral y objetiva de la competencia laboral.

Los Componentes son los siguientes:

- Criterios de Desempeño
- Campo de Aplicación
- Evidencias por Desempeño
- Evidencias por Producto
- Evidencias de Conocimientos
- Evidencias de Actitudes
- Lineamientos para la Evaluación
- Glosario (opcional)

COMPONENTES DE UNA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL



Figura 8

El Elemento de Competencia debe ser desarrollado de acuerdo a los componentes mencionados. Previo a ello debe verificarse que se cuenta con la información necesaria y precisa para que el Grupo Técnico elabore la redacción de cada contenido de los componentes, teniendo presente el Título de la Calificación Laboral.

En el caso de la NTCL cuyo título de la calificación se denomina *Elaboración de documentos mediante herramientas de cómputo*, su Propósito es el establecer un referente para la evaluación de la competencia en la elaboración de documentos de texto, hojas de cálculo y presentaciones gráficas mediante herramientas de cómputo. Los desempeños que se refieren implican el uso adecuado del hardware y software básicos que permiten los propósitos antes enunciados, así como prácticas de trabajo seguras para los equipos, las personas y la información.

La calificación antes mencionada consta de 5 Unidades de Competencia con sus elementos de competencia correspondientes que presentamos a continuación:

No.	Unidades de Competencia	Elementos de Competencia
1	Operar las herramientas de cómputo.	a) Emplear el sistema operativo y las utilerías para el manejo de aplicaciones de oficina. b) Operar el hardware para el manejo de aplicaciones de oficina.
2	Preservar el equipo de cómputo, insumos, información y el lugar de trabajo	a) Contribuir a que el lugar de trabajo sea seguro para las personas y el equipo. b) Contribuir a la conservación del equipo y al uso racional de los insumos. c) Resguardar la información y sus medios de almacenamiento.
3	Elaborar documentos mediante procesadores de texto.	a) Crear, diseñar, dar formato y editar el documento. b) Obtener el documento en el destino requerido.
4	Elaborar hojas de cálculo mediante aplicaciones de cómputo.	a) Crear, diseñar, dar formato y editar la hoja de cálculo. b) Obtener información de hojas de cálculo mediante la aplicación de fórmulas, ordenamientos y criterios de selección. c) Obtener reportes y gráficas de hojas de cálculo en el destino requerido. d) Representar los datos de una hoja de cálculo gráficamente.
5	Elaborar presentaciones gráficas mediante aplicaciones de cómputo.	a) Crear, diseñar, editar y dar formato a la presentación. b) Obtener la presentación en el destino requerido.

V.4 Capital Intelectual

Este punto representa la forma mas actualizada en que la empresa debe considerar a su personal, es decir como parte de su capital intelectual por lo que describiremos su forma de concepción, sus definiciones y algunas formas en que lo estructuran algunos autores.

De acuerdo a la generación de conocimientos que la humanidad ha realizado a través de los años, ahora se dispone de una masa crítica de ciencias y técnicas que le permite modelar casi todos los aspectos del mundo.

Nuestros ambientes se han construido por las diversas aportaciones que ha realizado la ciencia y las tecnologías y las ciudades son un ejemplo de ello.

Actualmente la informática tiende a reemplazar las funciones tradicionales de la memoria y del trabajo humano. Las producciones agropecuarias se basan en aplicaciones de la genética animal o vegetal. La medicina tiende a reemplazar órganos en lugar de repararlos de manera tradicional. Vivimos en un nuevo entorno que muchos denominan la *“sociedad del conocimiento”*.

Las grandes empresas comenzaron hace unos 20 años a desarrollar programas gerenciales cuyo propósito era aprovechar intensivamente a su personal y que ahora denominamos el Capital Intelectual. Así descubrieron que las organizaciones pueden ser concebidas como agentes de aprendizaje y de innovación, o sea, organizaciones inteligentes. Curiosamente, las universidades y los centros educativos tardaron más tiempo en asumir esta nueva perspectiva a pesar de que en el mundo académico desde el siglo XVIII, a partir del filósofo Immanuel Kant, se vienen creando teorías para explicitar las leyes que rigen la producción y el alcance de los conocimientos.

Podemos interpretar estas tendencias en dos sentidos. *Por un lado*, es evidente que las sociedades humanas han evolucionado aprovechando con fines prácticos la invención de recursos técnicos. Hay una dimensión pragmática del conocimiento. *Por otro lado*, la Humanidad descubrió que detrás de las técnicas estaban las leyes de la realidad (surge así la ciencia) y que detrás de las ciencias estaban las reglas del conocimiento (surge así la epistemología).

Hoy las nuevas tecnologías de la información están relevando de manera inexorable la industria pesada y manufacturera, como principal soporte de las economías desarrolladas, pero a diferencia de esta economía que dependía de bienes agotables como el petróleo, el hierro, la nueva economía se desarrollará en el rumbo del conocimiento; por lo tanto la información y el conocimiento se convierten en el nuevo objeto formal de la ciencia y la tecnología, hasta tal punto que economía, cultura y bienestar social dependen cada vez más del desarrollo de nuevas tecnologías de información.

Se añade entonces un nuevo componente a los factores de producción que son: el conocimiento y la tecnología.

Por supuesto este hecho ha tenido impacto en las empresas; el éxito de una empresa se encuentra en su Capital Intelectual; podemos observar como en las empresas los activos fijos vienen siendo relegados; la capacidad de gestionar el intelecto humano se está convirtiendo en la técnica gerencial del presente, como consecuencia de lo anterior se ha desarrollado el interés por el Capital Intelectual, *la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional.*

Una de las definiciones de Capital Intelectual que identificamos es la que se refiere a todo inventario de conocimientos generados por la empresa y expresados como tecnología; patentes, mejora de procesos, productos y servicios; información; conocimiento de clientes, proveedores, competencia, entorno y oportunidades y

habilidades desarrolladas en el personal. Todo unido y orientado a crear valor agregado de forma continua para el cliente.

También el Capital Intelectual se puede definir como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998).

Otra definición de Capital intelectual: es la suma y la sinergia de todos los conocimientos que reúne una empresa, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad.

Para Edvinsson y Malone (1997) el Capital Intelectual se divide en: Capital Humano, Capital Estructural, Capital Clientela, Capital Organizacional, Capital Innovación y Capital Proceso.

Steward (1997) divide el Capital Intelectual en tres bloques: a) Capital Humano, b) Capital Estructural y c) Capital Cliente.

Para Euroforum (1998), el Capital Intelectual se compone de: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.

Según William Miller, autor de un libro titulado *Cómo inspirar creatividad donde trabajamos*, el Capital Intelectual tiene cuatro componentes – capital humano, capital de renovación, capital estructural y capital relacional– que corresponden a las cuatro formas de crear ventaja sostenible y de convertirse en líder del ramo.

Para el efecto hacemos una descripción de los elementos que conforman el Capital Intelectual (desde la óptica de Leif Edvinsson):

Leif, hace dos grandes clasificaciones del Capital Intelectual así:

- a) **Capital Humano.-** Que corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones.
- b) **Capital estructural.** Conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones, integrado por los siguientes elementos:
 - *Capital clientes.-* Activos relacionados con los clientes (marcas registradas, fidelidad del cliente, listas de clientes etc).
 - *Procesos.-* Referido a la forma como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
 - *Capacidad de innovación.-* Entendida como la capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

Los cambios que se han dado a nivel del conocimiento son avanzados; hoy se le reconoce como de alto valor agregado para las organizaciones en la medida en que genera riqueza, un "activo" que debe gestionarse y valorarse como los demás. En términos generales, el Capital Intelectual²⁶ refleja activos menos tangibles, tales como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor.

Reconociendo la premisa de que Capital Intelectual se atribuye a los activos intangibles materializados en las destrezas individuales y conocimientos técnicos, sistemas de información, diseños y marcas de fábricas e incluso relaciones con proveedores, clientes y concesionarios.

²⁶ Solís Pineda Rogelio Ismael, La Capacitación Integral para lograr Productividad en una Organización de Servicios de Limpieza, Tesis Maestría: UNAM, Facultad de Contaduría y Admón., DEP, 2001, p54.

Se puede considerar que el Capital Intelectual se estructura con los siguientes factores básicos y factores adicionales:

Factores básicos:

- Educación
- Experiencia
- Habilidades naturales
- Actitud

Factores adicionales:

- Organización y sistemas.
- Estructura
- Cultura y Ambiente Organizacional
- Investigación.

La **educación** es la base donde descansa todo el Capital Intelectual. Abarca el desarrollo integral de todo el personal de la organización y es el único medio que puede asegurar la continua generación de valor y el desarrollo de la inteligencia. En este punto le podemos agregar los procesos de Capacitación y Desarrollo que permitan incrementar además de los conocimientos y habilidades, los niveles educativos del personal.

La **experiencia** es necesario estructurarla y sistematizarla como información (no es sencilla) y después encontrar un medio para que se comparta con toda la organización ya que se puede multiplicar el conocimiento y aprender de la experiencia. La experiencia acumulada muy pocas veces se estructura como información.

En cuanto a las **habilidades naturales** estas se refieren a las que tiene cada persona y las emplea para realizar ciertas actividades específicas y pueden ser habilidades lógico matemáticas, interpersonales, lingüísticas u otras similares. El

lograr tener un inventario de las habilidades naturales de cada persona de la empresa, permite desarrollar y potenciar de manera particular a cada persona buscando un lugar idóneo para ella en la empresa y orientar sus esfuerzos de una manera más fácil a los objetivos de la empresa.

La actitud integra los aspectos de motivación de cada persona ante una situación y constituyen la diferencia entre el tener que aprender y el querer aprender.

La organización y los sistemas son los caminos o las rutas que se establecen en la organización a través de la cual se realiza la gestión y se intercambian datos e información. Estos deben reflejar la forma en que personal y directivos se organizan para conseguir las metas. La organización y los sistemas deben estar en constante revisión y actualización para evitar que sean un obstáculo en las actividades a realizar.

Una estructura que apoye el aprendizaje y la generación de conocimientos deben tener dos características importantes: la *primera* debe ayudar a liberar el potencial creativo del hombre, más que limitarlo y la *segunda*, debe de promover el intercambio continuo de información, experiencias y conocimientos. La formación de redes está orientada, en gran medida, a promover y estimular ese intercambio de conocimientos, dentro y fuera de la organización.

Este tipo de estructura debe considerar los equipos de mejora continua, los grupos de trabajo por proyecto, reuniones de expertos y los equipos de alto rendimiento.

La cultura debe de adoptar la experimentación y la innovación como dos de sus principales valores. Inclusive permitir que el personal aprenda continuamente de cada nueva experiencia.

En cuanto a la **investigación** debe sustentarse en una metodología que busque incrementar el capital intelectual de la empresa.

Administrar el conocimiento como un bien, genera una nueva forma de administrar las empresas. Manejar el conocimiento como un activo cambiará sustancialmente las disciplinas dentro de la empresa. La rapidez con que los individuos y las organizaciones aprendan puede ser la única ventaja competitiva.

Cuando una empresa se estructura con base en el desarrollo del Capital Intelectual, el concepto de trabajo cambia radicalmente. El trabajo físico se sustituye por el trabajo mental. Cada trabajador es evaluado no por el esfuerzo físico que desarrolla, ni por las horas trabajadas, la evaluación depende del conocimiento acumulado y del modo como es expresado, como información o como valor agregado.

VI.- SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Este punto complementa el anterior en cuanto a describir los conceptos y fundamentos de la segunda variable de la Hipótesis la cual se refiere a la Satisfacción del Cliente, concepto que forma parte de una nueva cultura que ha estado incorporándose a las organizaciones, a raíz de nuestra mayor participación en un mercado internacional en donde se realizan intercambio de productos y servicios producto de la globalización.

Para realizar este intercambio se requiere que las empresas consideren que deben estar informadas sobre los cambios tecnológicos y el uso estratégico de la tecnología para que su empresa pueda tener ciertas ventajas competitivas sobre otras y que le permita ofrecer a sus clientes productos de calidad logrando realizarlo a menores costos, con la mayor flexibilidad posible en sus procesos y entregarlo en el menor tiempo posible.

Factor importante para lograr lo anterior lo constituye el personal el cual deberá estar debidamente capacitado con los conocimientos y habilidades necesarias para enfrentar dichos retos y que incorporen a los productos y servicios un valor agregado, el cual será una ventaja para lograr mejores niveles de competitividad.

Cualquiera de las empresas esta inmersa en la cultura de su país y valores le son útiles para lograr una identidad. Los valores son transmitidos a través de las instituciones educativas a las personas, quienes se incorporaran posteriormente a las organizaciones y empresas para realizar funciones que van desde la operación hasta la dirección de las mismas. Esto es lo que comentaremos más adelante.

VI.1 Cultura de Calidad.

Todas las organizaciones están siendo influidas por los grandes cambios y uno de ellos es el cambio hacia una cultura de calidad por lo que en una primera parte abordaremos el tema de *Cultura* y posteriormente el de *Calidad*.

La cultura de un país está integrada por los hábitos, valores y actitudes denominadas costumbres y que fueron aprendidas por una sociedad durante el curso de su historia.

No existe una cultura superior a otra ya que cada una tiene elementos que la hacen diferente y le dan sentido a cada comunidad. La cultura de un país se puede interpretar desde la posición de un individuo y su relación en los diferentes niveles de la sociedad pudiéndose observar dicha cultura desde el nivel nacional, regional, étnico, lingüístico, de genero, generacional y de clase social.

Las sociedades tienen conductas similares a los individuos, los cuales en su comportamiento los llevan a tener que respetar reglas, adecuar conductas, presentar sus fortalezas que los identifican con un rol definido. En el caso de nuestro país a través de los años hemos tenido que enfrentar crisis que nos ha llevado a cambios en nuestros patrones de conductas, los cuales se han incorporado como parte de nuestra cultura. Las crisis que México ha sufrido, nos ha obligado a realizar cambios importantes en diferentes momentos.

Nuestra participación en organismos internacionales como la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), nos mueve a realizar cambios y a que estemos siendo comparados con índices e indicadores de eficiencia y eficacia internacional, así como a una forma de competencia en algunos casos desmedida.

Nos estuvimos comparando con Japón cuando empezamos a implementar teorías y aportaciones sobre calidad y detectábamos que como país teníamos una cultura diferente pero que deberíamos aprovechar las experiencias que se habían desarrollado en ese país y buscar aspectos que pudieran apoyarnos en la implantación de la calidad total y en una nueva forma de trabajar. En el caso de Japón, *J. M. Juran* manifestó que existieron factores culturales propios que propiciaron que dicho país tuviera éxito en su transición hacia la calidad reforzando el concepto de *cultura* en las organizaciones la cual estaba basada en las tradiciones del país y de su gente lo cual les sirvió para enfrentar los retos que se le presentaron.

En un nivel social mas pequeño el comportamiento de una cultura como es el caso de una empresa u organización, no deja de ser la reproducción de la sociedad solo que orientada hacia un fin específico que puede ser económico o social y se puede denominar como *cultura organizacional* y definirla como un “*sistema de personas que mediante una estructura de operación y utilizando métodos de trabajo y servicio claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés o influencia (accionistas, clientes, empleados, sociedad, otros)*”.

Uno de los factores que determina fuertemente la cultura de una organización lo constituye su *Personal* el cual se considera como el elemento más importante, por ese motivo, cuando la cultura organizacional es congruente con la cultura del individuo o trabajador, se puede considerar satisfecho y la empresa puede lograr mejores resultados. Es por ello que cuando una organización desea cambiar su cultura deberá identificar en su proceso de cambio los elementos culturales de cada individuo y procurar realizar dicho cambio en forma planeada y simultánea y que el personal sea consciente para que decida por un cambio personal para beneficio de ambos.

En cuanto al aspecto de *Calidad* mencionamos algunos conceptos al respecto y su relación con los de *Cultura*. La *calidad* en una organización se basa en la calidad de cada persona integrante de la misma y por ello los cambios deben darse en cada individuo integrante de la organización y orientarse a metas comunes. Es por ello que expresamos que la *Cultura de Calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión.*

Lo que conocemos como la teoría de la Calidad Total es la conformación de aportaciones derivadas de otros campos como son el Desarrollo Organizacional (DO), teorías de la motivación y comportamiento humano, teoría del liderazgo, la administración científica, trabajo en equipo y otras similares y que fueron sustentadas en teorías y principios por diferentes autores. Los autores en calidad total han tomado algunos de los conceptos antes mencionados y le han hecho algunas nuevas aportaciones para conformar sus propias teorías.

Con base en lo anterior y para complementar lo referente a cultura, indicamos tanto un decálogo de valores como una metodología de principios que nos darán el marco de referencia para precisar el ambiente cultural que debe prevalecer en una organización para hablar de que existe una *cultura total de calidad*.

En lo referente al Decálogo nos referimos a la aportación que realizó Octavio Mavila en Perú el cual después de una investigación de comparación de culturas de países y organizaciones propuso el *Decálogo del Desarrollo*²⁷ el cual constituye un código de valores fundamentales comunes en las personas y que al impulsarlos son base para un mejor desarrollo social y económico. El Decálogo se integra por los 10 principios siguientes:

1. Orden
2. Limpieza
3. Puntualidad
4. Responsabilidad
5. Deseo de superación.
6. Honradez.
7. Respeto al derecho de los demás.
8. Respeto a la Ley y a los Reglamentos.
9. Gusto por el trabajo.
10. Afán por el ahorro y la inversión

Como complemento al decálogo mencionamos una metodología usada comúnmente durante la implantación de los sistemas de *Calidad Total* en las organizaciones para reforzar la cultura de calidad personal de sus integrantes. Esta se denomina las 5 S y su objetivo es el desarrollar un ambiente de trabajo agradable y eficiente, el cual permita el correcto desempeño de las actividades diarias para lograr los estándares de calidad establecidos como puede ser de producto, servicio, precio y condiciones de entrega.

La metodología de las 5 S se divide en dos partes:

- a) Orientadas a las condiciones de trabajo:
 1. Clasificación (Seiri)
 2. Organización (Seito)
 3. Limpieza (Seiso)

- b) Orientadas a la persona.
 4. Bienestar personal (Seiketsu)
 5. Disciplina (Shitsuke)

²⁷ Desarrollo de una Cultura de Calidad ,Cantú Delgado Humberto, Mc Graw Hill, segunda edición,2001,

Toda la implantación para un cambio de cultura organizacional debe estar en el compromiso del nivel de Dirección y ser conducido por ese nivel con la participación de todo el personal.

VI.2 Actitud de Servicio y Trabajo en equipo.

Hemos descrito lo referente a la *Cultura de la Calidad* en el punto anterior y ahora describiremos uno de los aspectos relevantes del modelo de calidad que es la *actitud de servicio* la cual debe estar incorporada en la conducta del personal de cualquier organización, para lograr con ello una alta calidad en el servicio.

Es necesario que varios niveles de la organización funcionen adecuadamente y no sólo aquel que entra en contacto con el cliente. Por lo tanto debe existir una cadena de calidad que vaya más allá del personal que está en contacto directo con el público y la cual incluya a los trabajadores que deben de hacer que las cosas sucedan en los lugares y momentos precisos.

Otro de los aspectos relevantes es el de *Trabajo en Equipo* en donde se fundamenta el logro de resultados y también forma parte intrínseca de una cultura de calidad.

Actitud de Servicio

Siendo la **actitud** el medio para mostrar los valores individuales y el **servicio** una de las formas de presentarlo o compartirlo, podemos deducir que una cultura de servicio es el sistema de valores compartidos y creencias que interactúan entre el personal de una institución o empresa y su relación con las estructuras organizativas, las cuales establecen normas de comportamiento en beneficio de los clientes y de los servicios.

La *cultura de servicio* se integra y proporciona en función de nuestros valores, es decir es el efecto que tiene nuestro desempeño en el servicio que prestamos al usuario final. También debemos conocer cual es nuestra responsabilidad en el proceso de servicio y hacernos cargo de sus efectos, esto significa que debemos cumplir con nuestras responsabilidades, de acuerdo a los estándares de servicio fijados por la organización lo que permitirá tener un control de nuestra aportación al proceso de servicio y provocará que el efecto en la prestación del mismo sea altamente positiva al cliente final.

La actitud y su impacto en el servicio.

Presentamos un esquema de tres etapas que consideramos es útil para proporcionar un servicio de calidad por parte de los trabajadores y son:

- ❖ Preparación
- ❖ Interacción y
- ❖ Seguimiento



Figura 9

A continuación se describen estas tres etapas:

❖ *Preparación*

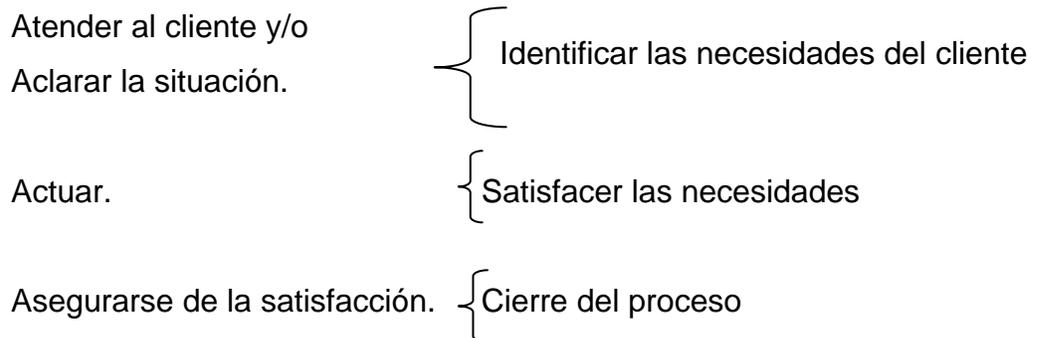
Los clientes esperan que quien proporciona el servicio lo conozca y se desempeñe bien. Quieren tratar con personas que conozcan las políticas y procedimientos de la institución, que sepan como funcionan los equipos y sistemas y a donde recurrir cuando se les presente un problema y obtener la mayor información o ayuda posible.

La preparación previa implica la actitud de la persona; por lo que se recomienda olvidar los problemas personales y concentrarse en proporcionar el servicio y mostrar una actitud profesional que cumpla los estándares de servicio establecidos.

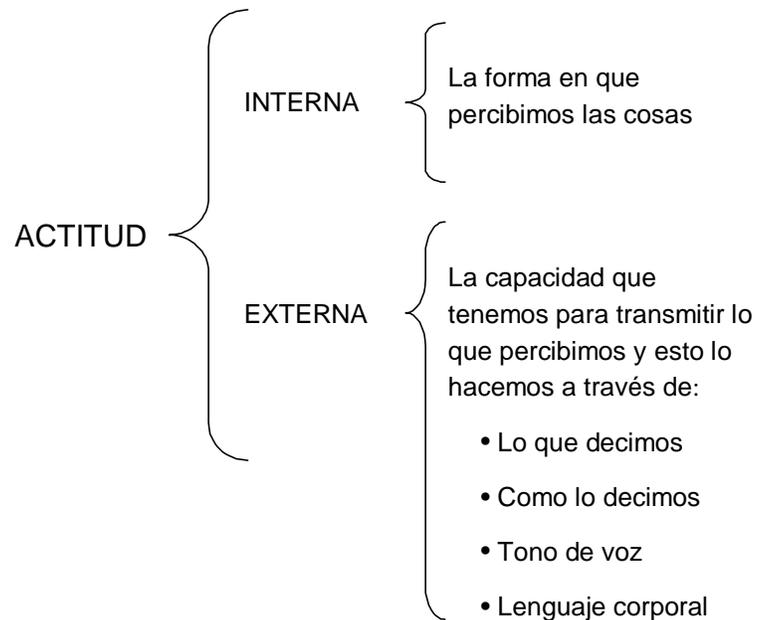
Existen siete categorías de factores de queja que están relacionadas con la actitud de la persona los cuales se denomina los siete pecados del servicio y son: la apatía, el desaire, la frialdad, el aire de superioridad, el robotismo, el reglamento y las evasivas.

❖ *Interacción*

La interacción del cliente con el proveedor del servicio se puede realizar a través de cuatro momentos:



La actitud se muestra en conductas que tienen un origen interno y se pueden clasificar en:



Es conveniente para lograr un buen resultado en el servicio cumplir con lo siguiente:

1. Que exista un compromiso por parte del prestador de servicios.
2. Proporcionar un servicio que vaya un poco más allá de lo establecido.
3. Hacer lo correcto la cual implica especial atención en lo que decimos, como lo decimos, convertir los errores que puedan presentarse para dar el servicio en oportunidades de mejora, mostrar disponibilidad para proporcionar el servicio, tomar la responsabilidad de la situación y leer las señales del usuario.

❖ *Seguimiento*

Las personas que tienen contacto directo con el cliente son quienes se dan cuenta de sus necesidades y sugerencias y son la imagen de la empresa. Estas personas de contacto directo son las que interactúan con proveedores de otros departamentos y como responsables de los servicios de apoyo por lo que debemos dar alta prioridad a sus requerimientos y dar un seguimiento a sus necesidades hasta que sean satisfechas.

Trabajo en equipo

Para describir este tema presentamos algunas definiciones de lo que se considera grupo y la diferencia con equipo y a su vez equipos inteligentes. Los *equipos de trabajo* una vez formados son el soporte para lograr en la organización mayor eficiencia y un servicio de mejor calidad al cliente.

Definición de grupo.

Un grupo es la unión de dos o más personas que no tienen un fin en común. El grupo es la suma de personas reunidas por la casualidad en un mismo lugar, por ejemplo, los pasajeros que viajan en un autobús, no tiene un objetivo en común a excepción del traslado, por lo tanto no tienen sentido de pertenencia al grupo.

Definición de equipo.

Un equipo es un grupo de personas, con habilidades complementarias, comprometidas con un objetivo y con un conjunto de metas en común. Sus miembros están comprometidos para trabajar unidos a fin de lograr sus objetivos, cada uno de ellos es responsable de los resultados, todos los integrantes se reconocen como miembros del equipo y rigen su conducta con base en una serie de normas de actuación y valores compartidos.

Es importante señalar que el trabajo en grupo no es lo mismo que en equipo, por lo que es necesario reconocer las diferencias que existen entre estos dos conceptos.

GRUPO

- ❖ Falta de Visión y Misión.
- ❖ Prevalen los intereses personales.
- ❖ Comunicación escasa.
- ❖ Competencia entre miembros.
- ❖ Prevalece el individualismo.
- ❖ Desconfianza entre los miembros.
- ❖ Prevalece la apatía.
- ❖ Tareas individuales.
- ❖ Falta de claridad en situaciones.
- ❖ Decisiones unilaterales.

EQUIPO

- ❖ Visión y Misión establecidas.
- ❖ Objetivos y Metas comunes.
- ❖ Comunicación común.
- ❖ Colaboración.
- ❖ Cooperación.
- ❖ Confianza entre los miembros.
- ❖ Interés en participar.
- ❖ Tareas en equipo.
- ❖ Responsabilidades y funciones definidas.
- ❖ Participación en la toma de decisiones..
- ❖ Retroalimentación.

Figura 10

Uno de los elementos más importantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización lo constituyen los *equipos de trabajo*. El trabajo en equipo es un elemento poderoso que estimula la generación de ideas, en él se combinan las habilidades y experiencias de sus miembros y es un complemento de la iniciativa y el desempeño individual, ya que genera altos niveles de compromiso hacia fines comunes.

El trabajo en equipo multiplica las posibilidades de generar conocimientos nuevos y estimula el aprendizaje. Es importante señalar que una persona no compartirá sus conocimientos a menos que exista un ambiente de confianza e interdependencia.

Los integrantes de los equipos de trabajo son responsables de un proceso de trabajo y, por ende, de un servicio. Sus miembros trabajan juntos para, planear, controlar y mejorar su propio desempeño.

La siguiente figura nos representa las características que debe tener un equipo de trabajo:

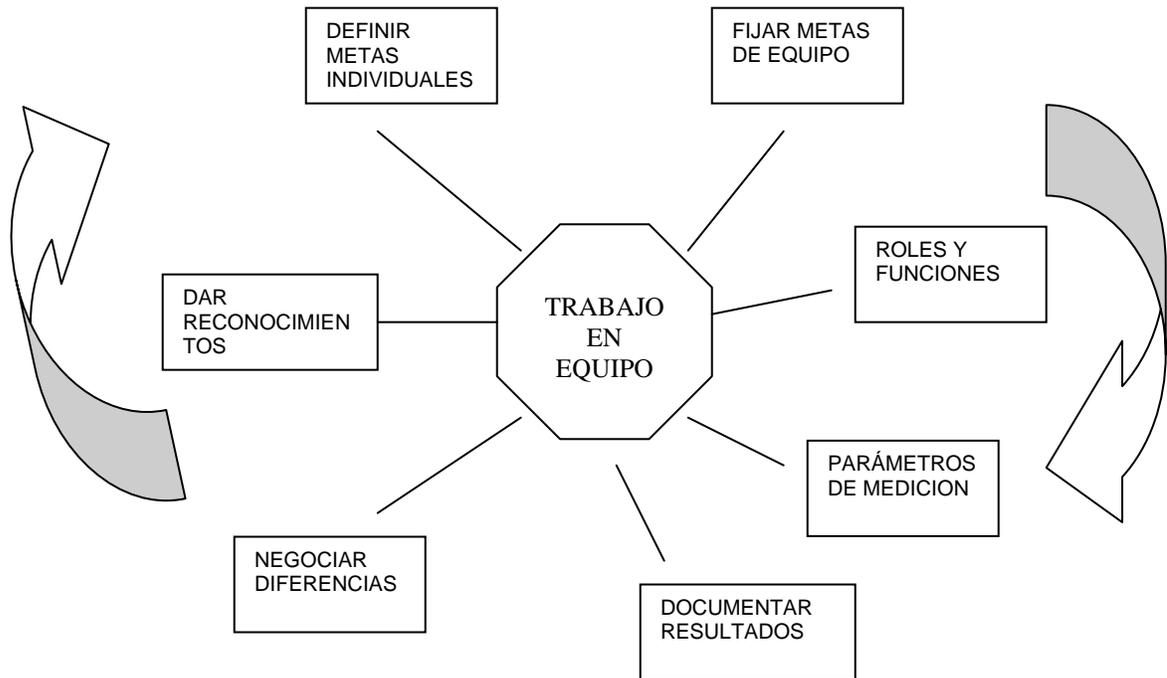


Figura 11

Importancia del trabajo en equipo en la organización.

Los equipos de trabajo pueden impactar fuertemente en la organización a través de la generación de resultados.

Los equipos de trabajo satisfacen las necesidades de pertenencia y de identificación con un objetivo en común, además de proveer mayor variedad de estímulos y reconocimientos. Los equipos son capaces de tomar decisiones de mejor calidad que los individuos aislados. El trabajo en equipo genera decisiones dirigidas a la solución de problemas de la organización.

Una institución es inteligente cuando apoya y fomenta el trabajo en equipo, porque permite a sus miembros desarrollarse continuamente, al tener la oportunidad de aportar conocimientos e ideas innovadoras.

En este sentido, una organización inteligente es aquella “que aprende continuamente”, que promueve el desarrollo del potencial humano a través de la actualización e intercambio de conocimientos entre sus miembros.

Todo trabajo en equipo necesita de una formación y capacitación continua que provea a sus integrantes de las habilidades administrativas, técnicas y en materia de calidad que requieren para el desempeño de sus funciones. *No es lo mismo reunirse en equipo, que trabajar en equipo.*

Equipos Autodirigidos

Definición

Un equipo autodirigido es un equipo de trabajo que se desenvuelve con varios grados de autonomía asumiendo la responsabilidad de la dirección, además de realizar sus funciones específicas. Estas responsabilidades incluyen la planeación, organización, dirección y supervisión tanto de sus propios procesos de trabajo como de los resultados obtenidos.

El equipo “*aprende a aprender*” al compartir sus ideas y conocimientos técnicos, funcionales e interpersonales.

Un equipo autodirigido es mucho más que un agregado de individuos que trabajan juntos. Es un organismo dinámico, una entidad viviente que cambia y evoluciona hasta alcanzar su máxima efectividad. Variables como responsabilidad, habilidades y compromiso son elementos que determinan la madurez del grupo.

Un equipo autodirigido es capaz de estructurar normas, políticas y procedimientos que precisan la actuación de cada uno de sus miembros, aprovechando las capacidades y talentos individuales para el logro de los objetivos y metas, y la implantación de acciones de mejora.

VI.3 Requisitos y atención al Cliente.

Aun cuando en la cultura de calidad se especifica la atención al cliente como parte importante del propósito de cada empresa u organización, para describir este tema sobre requisitos y atención al cliente, se describirá en el siguiente capítulo lo referente a un grupo de normas internacionales que establecen un Sistema de Gestión de la Calidad que son la ISO 9000:2000, la ISO 9001:2000 y la ISO 9004:2000, las cuales consideran dentro de su modelo, que para dar un servicio de calidad se debe partir de la especificación de los requisitos que se establece con el cliente en función de términos y características del producto o servicio, y estos deberán ser cumplidos en el momento de su entrega.

Bajo este modelo de calidad, cada organización debe especificar su enfoque al cliente y la determinación de los requisitos del producto o servicio que ofrece, ya que tendrá que asegurar durante el proceso de elaboración del mismo que se cumpla, para lo cual se determinan las responsabilidades de quienes están involucrados.

Cuando se establece el sistema de gestión de la calidad en una organización se elabora un manual de calidad en el cual se determina quien es el cliente y sus características, también se establece que la Dirección de la Empresa u organización se compromete a resaltar la importancia de cumplir con los requisitos establecidos por el cliente, realizar las pláticas y disposiciones al respecto y vigilar que se tengan los recursos para su cumplimiento.

Si relacionamos lo que tratamos en actitud de servicio del inciso VI.2 con este punto de requisitos y atención al cliente, podemos mencionar que la parte que logra establecer las bases para una mejor servicio al cliente son la definición de los requisitos entre quien solicita y quien proporciona, ya que se puede saber el alcance del proveedor y eliminar lo que no será posible cumplir.

VI.4 Medidas de Satisfacción al cliente.

Cuando alguna persona u organización tienen una necesidad específica, busca un producto para satisfacer dicha necesidad el cual puede ser seleccionado después de una búsqueda entre varios proveedores, comparando precios, calidades, tiempos de entrega, características y otros aspectos importantes para el comprador. Durante este proceso, el consumidor desarrollará un conjunto de expectativas acerca de lo que el producto hará por él una vez que lo haya adquirido, y toma la decisión de compra.

El juicio sobre la calidad de un producto conduce eventualmente a la medida de satisfacción del cliente, la que es directamente proporcional al grado en que las calidades del producto, una vez en uso, cumplen con sus expectativas. Esto es lo que convierte a la calidad en un concepto cualitativo e intangible, que para controlar es necesario “traducirlo” a algo cuantitativo y tangible.

A continuación mostramos una figura en forma esquemática del proceso en que consideramos se determina el grado de satisfacción del cliente.

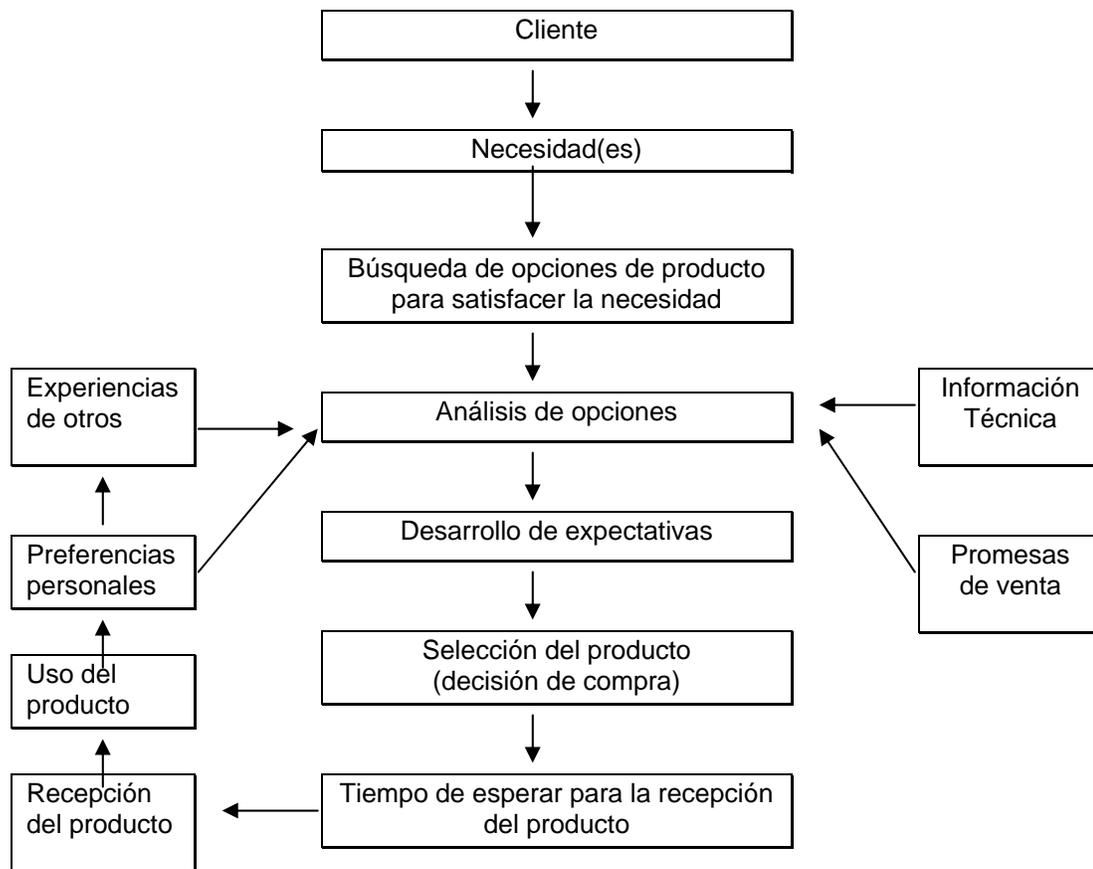


Figura No.12

Siguiendo con el referente de la norma ISO 9001:2000, esta establece en el punto de Enfoque al cliente (5.2), que *la alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente*. Es lo que el cliente espera del servicio, como una percepción del mismo.

Lo anterior involucra a la Dirección la cual está comprometida en realizarlo considerando dos aspectos:

- a. Cumplir con las especificaciones del producto o servicio – que prometió cumplir.

- b. Superar las expectativas del cliente – las cuales probablemente no estaban acordadas.

La satisfacción del cliente considera estos dos aspectos y si se falla en la primera parte que es el no cumplir con las especificaciones del producto o servicio entonces el cliente fácilmente se podrá molestar y por lo regular no se tendrá otra opción más que rembolsar el dinero correspondiente en el mejor de los casos. En caso de fallar en no superar las expectativas del cliente, esta puede ser aún peor. Pero esto es lo que hace la gran diferencia en la decisión de los clientes en quienes se quedarán con la empresa o marca y no se irán con la competencia. En algunos de estos casos es conveniente realizar encuestas de opinión.

La razón más importante de saber como garantizar la satisfacción del cliente es detectando malas tendencias y actuar antes de que sea demasiado tarde adquiriendo productos de la competencia.

El sistema de gestión de la calidad establece que para mejorar la *Comunicación con el Cliente*, debe *“determinar e implementar disposiciones eficaces relativas a la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.”*

En el mismo sentido anterior, establece sobre *Satisfacción del Cliente (8.2.1)* que *“Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.”*

El dar seguimiento significa “observar, supervisar y mantener bajo revisión; medir o probar a intervalos”. No hay un requisito específico en la norma ISO 9001:2000 (8.2.1), para que la organización realice encuestas formales de satisfacción del

cliente, u otras medidas de satisfacción del cliente, aunque esto puede obviamente ser una herramienta útil en el seguimiento de las percepciones del cliente.

Por eso es importante que la organización trate de ver las cosas desde la perspectiva del cliente, y de seguimiento a las percepciones del cliente; la medición de la satisfacción del cliente puede ser apropiada en algunas situaciones, pero este no es un requisito directo de la norma.

Se pueden elaborar algunos indicadores que pudieran sugerir la satisfacción o no satisfacción del cliente y que pudieran considerarse como parte del proceso de retroalimentación del cliente. Algunas buenas fuentes de esta información pudiera incluir, por ejemplo:

- Bienes devueltos por el cliente;
- Reclamos de garantía;
- Facturas revisadas;
- Notas de crédito;
- Artículos disponibles;
- Observación directa de, o comunicación con el cliente (por ejemplo en una organización de servicio).

Es importante recordar que la organización pudiera tener más de una categoría de clientes. Por ejemplo, un fabricante pudiera vender a distribuidores, que venden a detallistas, que venden al público en general. En este caso la organización puede necesitar cubrir los tres tipos de clientes y ellos pueden tener diferentes percepciones. La organización puede estar satisfaciendo a un grupo y quedando mal con otro.

Hay muchas maneras en las que una organización puede dar seguimiento a las percepciones de sus clientes. Algunos ejemplos de técnicas que la organización puede usar incluye:

- Evaluaciones cara a cara, que pueden ser apropiadas en muchas organizaciones de servicio como hoteles – “¿cómo estuvo su estancia con nosotros?” o restaurantes “espero que haya disfrutado su comida”.
- Llamadas telefónicas o visitas realizadas periódicamente o después de una entrega de productos o servicios.
- Cuestionarios o encuestas realizadas por la misma organización, o por investigadores de mercados independientes.
- Otros contactos con clientes, por ejemplo, por personal de servicio o instalación.
- Investigaciones internas entre el personal de la organización que tiene contacto con los clientes.
- Evaluación de negocios repetidos.
- Seguimiento a cuentas por cobrar, reclamos de garantía, etc.
- Análisis de quejas de clientes.

Frecuentemente las quejas son la única retroalimentación espontánea recibida de los clientes, y estas deben ser analizadas para buscar tendencias, quejas clave, impactos, otros. Debe resaltarse, sin embargo, que las quejas de los clientes pueden no ser la única entrada para dar seguimiento a las percepciones de los clientes.

En un mundo ideal, la organización debe dar seguimiento a las percepciones de todos sus clientes, pero el costo de hacer esto pudiera ser prohibitivo. Por lo tanto es necesario verificar el criterio que la organización ha utilizado para el muestreo de sus clientes, para asegurar que es representativo y refleja el riesgo hacia la organización y hacia sus clientes.

En algunos casos pudiera ser apropiado verificar la información directamente con los clientes de la organización, cuidando tener la diplomacia requerida cuando se hace esto.

La simple recolección de datos sobre las percepciones de los clientes no es suficiente, por lo que se debe dar seguimiento al proceso, para verificar como se analizan los datos y que conclusiones se hacen con respecto a la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad. Se puede dar respuesta a si existe alguna tendencia, si la situación es estable, se mejora o se deteriora y si las necesidades y expectativas de los clientes están cambiando.

Pudiera también ser apropiado el preguntar a la organización sobre las comparaciones de industria o actividades de “benchmarking”, para poner en perspectiva la retroalimentación del cliente.

Las organizaciones deben utilizar los resultados del proceso de retroalimentación de los clientes para disparar acciones correctivas o preventivas y como uno de los indicadores generales del desempeño.

El resultado del proceso de retroalimentación del cliente forma una entrada importante para otros procesos, como el análisis de datos, procesos de revisión por la dirección y mejora continua.

Se debe tratar de asegurar que la organización reconozca los beneficios que puede proporcionar un buen proceso de retroalimentación de los clientes y promover que la organización piense más allá de simplemente “cumplir los requisitos de la norma”

VI.5 Calidad en el Servicio

Una de las diferencias más importantes entre las organizaciones manufactureras y las de servicio, es que en estas últimas el cliente está físicamente presente durante el proceso.

La Calidad en el Servicio requiere de mayor conocimiento por la naturaleza en la producción o elaboración del mismo. Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado, o bien entre este y las instalaciones físicas diseñadas para proporcionar dicho servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

Las operaciones que realizan una organización o empresa son siempre una combinación de transformación de materias primas o materiales y servicios.

En un empresa que consideramos de servicio, el cliente juzga el servicio a través de lo que percibe y como lo perciba.

La calidad de un servicio es difícil de medir, no se puede almacenar, es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar un resultado, no tiene vida, su duración es muy corta, se ofrece bajo demanda, depende mucho de las personas y su interrelación, y normalmente es ofrecida por el personal de menor sueldo. Todo esto hace que la calidad de un servicio sea juzgada por el cliente en el instante en que lo está recibiendo.

Los principales factores que determinan la calidad en el servicio son:

- El comportamiento, actitud y habilidad del empleado que proporciona el servicio.
- El tiempo de espera y el utilizado para ofrecer el servicio.
- Los errores involuntarios cometidos durante la prestación del mismo.

Los servicios no son totalmente intangibles, pues algunas de sus características de calidad son completamente medibles; por ejemplo, el número de errores cometidos, el tiempo de retraso, el total de clientes perdidos, el total de clientes atendidos, el tiempo de espera del servicio, otros. Este último factor es uno de los

mas importantes en la calidad del servicio, independientemente de que la espera sea en una situación cómoda o no. Lo intangible del servicio no debe ser una excusa para no medir su calidad y la satisfacción del cliente en forma directa o indirecta.

Para asegurar la calidad del servicio, es importante que se conozca con el mayor detalle qué es lo que el cliente espera del servicio, aunque en el caso particular de servicios es muy fácil mal interpretar las necesidades del cliente.

VII.- PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

Como parte del desarrollo de este trabajo hemos mencionado en capítulos anteriores diferentes aspectos sobre una cultura de calidad y en particular lo relacionado a la satisfacción del cliente, por lo que trataremos en este capítulo conceptos que complementan lo anterior como es, lo mas relevante de la normatividad de calidad, los premios de calidad y modelos de calidad total.

VII.1 Normas ISO 9000:2000

La Globalización de las economías de los países ha impulsado que las empresas tengan que fortalecer la competencia de sus productos y servicios en el mercado tanto nacional como internacional, lo que ha originado que tengan que revisar los procesos que utilizan para actualizar sus tecnologías y mejorar sus administración y gestión.

Lo antes mencionado ha propiciado que hayan identificado que uno de los factores de aceptación de sus productos o servicios esta relacionado con el cumplimiento de ciertas normas para llevar a cabo la producción y el cumplimiento al cliente. Asimismo, también han identificado que este tipo de normatividad les permite asegurar la calidad de la producción y las entregas, reducir desperdicios y tiempos muertos así como incrementar la productividad.

Comos se mencionó anteriormente, una de las normas que han estado adoptando las empresas es la serie ISO 9000:2000, su adopción es voluntaria aun cuando se está volviendo obligatoria para muchas empresas que son proveedores de grandes corporaciones internacionales especialmente en los giros electrónico, de computación, aeroespacial, transporte, ingeniería, nuclear y otros similares. También la han adoptado empresas que tienen sus propias normas como es la farmacéutica y la de cuidado de la salud como una forma de incrementar su calidad ya que incorpora en el proceso de mejora de la calidad, el nivel gerencial.

El sector público de varios países del mundo han estado incorporando en sus compras requisitos en los cuales se establece que los productos que adquieran se hayan elaborado cumpliendo la norma ISO 9000, lo cual ha estado fortaleciendo la implantación de esta normatividad.

Los esfuerzos de los países por fomentar la elaboración de normas voluntarias y obligatorias orientadas a regular la producción y el consumo de productos y servicios ha propiciado que se aprovechen las experiencias entre cada uno de ellos y se enfoquen al aseguramiento de los requisitos relacionados con la calidad, por lo que en 1977 ya varios países de la comunidad europea había hecho sus normas nacionales para operar sistemas de control de calidad en la industria manufacturera y en 1979 la Institución Británica de Normas (BSI) publicó en el Reino Unido la BS 5750 que fue el modelo para la ISO 9000.²⁸

ISO son las siglas que identifican, en un orden diferente a la International Organization Standardization. La Organización Internacional de Normalización es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, cuya sede está en Suiza y regula a nivel mundial los alcances de sus normas emitidas, entre las que se encuentra la ISO 9001:2000.

El objetivo de ISO es estandarizar todas las normas de este tipo a nivel mundial, es decir, que las mismas normas que son válidas en un país lo sean para los demás países. Es así como la familia ISO 9000 busca estandarizar mundialmente los requisitos para contar con un Sistema de Calidad. Otras familias se enfocan a otras áreas específicas, por ejemplo, la familia ISO 14000 se refiere al Medio Ambiente.

El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los Comités Técnicos de ISO. Cada organismo miembro de ISO, interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico,

²⁸ Brian Rothery, ISO 9000, Panorama Editorial 1993 México, Segunda Edición, pag 17

tiene el derecho de estar representados en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo.

Los proyectos de normas internacionales ISO, adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como norma internacional requiere la aprobación de por lo menos el 75% de los organismos miembros requeridos a votar.

La norma internacional ISO 9000 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC 1, Conceptos y Terminología.

La participación de México en la estandarización mundial de calidad empieza cuando en 1988 se forma un grupo de trabajo voluntario para elaborar las normas sobre Sistemas de Calidad, en 1989 se integra el Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL), con la finalidad de elaborar y revisar los proyectos de las Normas Mexicanas de Control de Calidad (NMX-CC), las cuales son hasta el día de hoy las normas mexicanas equivalentes a ISO 9000. Se publican las primeras normas (NMX-CC-1 a la NMX-CC-8) en 1991, iniciando en ese mismo año su participación en el Comité Técnico 176 de ISO antes mencionado, el cual analiza los cambios relativos a la familia ISO 9000. El COTENNSISCAL era el organismo que traducía la ISO al español en México, convirtiéndolas así en las normas NMX-CC.

Para la versión 2000 de la ISO, el Comité Técnico ISO/TC 176, antes mencionado, integró el grupo de trabajo Spanish Translation Task Group (STTG) el cual realizó la traducción de la norma ISO 9000:2000 al español participando representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos de Norte América, México, Perú, Uruguay y Venezuela.

Igualmente han participado en la realización de la misma, representantes del Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad (INLAC).

La integración en grupo de trabajo de los representantes de los países de habla hispana para elaborar la norma homologada para todos los países hispanoamericanos se refleja en la norma con las siglas de COPANT/ISO 9001:2000 que significa Comisión Permanente de Normas Técnicas.

Cada país integrante de esta Comisión le agrega a la norma sus propias siglas como mencionamos anteriormente, México las identifica como NMX-CC-9001-IMNC-2000 y el contenido es igual al resto de los países de habla hispana.

La innegable importancia de esta norma se deriva, sustancialmente, del hecho de que ésta representa una iniciativa pionera en la normalización internacional, con la que se consigue unificar la terminología en este sector en la lengua española.

En 1992, en México, la Dirección General de Normas (DGN) emite la Ley sobre Metrología y Normalización y en 1993 se constituyen los primeros organismos de Normalización y Certificación. A partir de 1994 inicia la operación de Organismos Certificadores de Sistemas de Calidad acreditados por la DGN en México y en ese año se otorgan los primeros registros de sistemas de aseguramiento de calidad por parte de Calidad Mexicana Certificada (CALMECAC) y del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC).

La homologación de la normatividad nacional a la internacional está vinculada al Consejo Mundial de Normalización Certificada, donde México participa a través de la Entidad Mexicana de Acreditamiento (EMA). Originalmente, como una forma de organizar a las instancias de normalización y acreditación, se formó el Consejo Mexicano de Normalización (COMENOR), sin embargo, este no tenía suficiente fuerza, por lo que junto con la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) se promovió y creó la EMA.

Como resultado de ese esfuerzo, a partir del 15 de enero de 1999, la DGN dejó de ser la instancia acreditadora, siendo sustituida por la EMA, que se convirtió en el espacio legal (también privado), la entidad de tercera parte, en el que participan gobierno, academia, comerciantes e industrias, para acreditar a todos los agentes de la evaluación de la conformidad: organismos de certificación, laboratorios de pruebas, unidades de verificación y aún, personas físicas. La EMA a su vez es evaluada por el Foro Internacional de Acreditación.

Es así como los organismos mexicanos certificadores de la ISO se encuentran regulados para que cumplan con la normatividad establecida para auditar y certificar Sistemas de Calidad.

Las etapas para elaborar una norma ISO y por las que pasó la versión 2000 de la ISO 9001 son:

NWI.-	New Work Item
WD1.-	Working Draft 1
WD2.-	Working Draft 2
CD1.-	Comité Draft 1
CD2.-	Comité Draft 2
DIS.-	Draft International Standard
FDIS.-	Final Draft International Standard
ISO.-	International Standard

Durante esas etapas de elaboración intervienen empresas y organismos previamente acreditados por la ISO para representar a los diversos sectores empresariales de cada uno de los países afiliados a la ISO, como se mencionó anteriormente.

En su versión 1994, la ISO 9001 recibía el nombre de “Aseguramiento de Calidad”, por lo que se certificaba que la calidad que establecía la organización se mantuviera constante, permitiendo incluso, certificar el aseguramiento de la mala calidad. De tal manera, que uno de los principales cambios en la versión 2000 es el del nombre de la norma, sustituyéndose por: “Sistemas de Gestión de la Calidad”, que literalmente hace referencia a la administración de todos los recursos de la calidad, considerando aspectos que la anterior versión de la ISO no consideraba, cambiando de esta manera la conceptualización de la norma y mostrando un acercamiento hacia un modelo de Calidad Total.

La versión 2000 de la ISO 9001 se publicó en conjunto con la norma ISO 9000 que se refiere a Sistemas de gestión de la calidad, - Fundamentos y vocabulario- y con la ISO 9004 que se refiere a Sistemas de gestión de la calidad,- Directrices para la mejora del desempeño-.

Las normas ISO son analizadas periódicamente para decidir si necesitan ser confirmadas, revisadas o canceladas. El propósito es asegurar que las mismas tomen en cuenta los desarrollos tecnológicos y de mercado, y que sean representativas del estado de la ciencia y de la técnica. Las series ISO 9000 fueron publicadas por primera ocasión en 1987 y no fue sino hasta 1994 que se publicó su primera revisión; la razón fue que los sistemas de gestión eran novedosos para muchas organizaciones que se comprometieron con el establecimiento de sistemas de calidad basados en estas normas ISO 9000. En esta circunstancia, el ISO/TC 176 sintió que hacer modificaciones sustanciales en las normas podría llevar el riesgo de interrumpir dichos esfuerzos. Por ello la revisión de 1994 fue relativamente menor, y se enfocó a eliminar las inconsistencias internas.

Sin embargo, las revisiones del año 2000 representan un cambio sustancial de las normas para tomar en cuenta el desarrollo en el campo de la calidad y la considerable experiencia que existen actualmente sobre implementar ISO 9000.

El desarrollo de las revisiones de las normas ISO 9000 se efectuó junto con una serie de medidas y servicios de apoyo. Las medidas han incluido una encuesta para detectar los requisitos de los usuarios de las revisiones del año 2000; la verificación de los proyectos con las especificaciones establecidas para las normas; la validación para determinar si llenan las necesidades de los usuarios y la motivación de los usuarios para emitir comentarios a los borradores para la mejora de los documentos posteriores. Además de estas medidas, para fortalecer la revisión, se contó con actualizaciones a través de la página de internet de la ISO (www.iso.ch). Estas medidas han mantenido a los usuarios de las normas ISO 9000 en un ciclo de información, según progresó la revisión, motivando comentarios generales en cada etapa en la evolución de los documentos a fin de mejorarlos cada vez más.

Los cambios principales en la norma fueron:

- 1.- El número de normas en la familia ISO 9000 se redujo, simplificando su selección y uso. Ahora la "serie principal" está conformada por cuatro normas, diseñadas para ser usadas como un paquete integral para obtener los máximos beneficios:
 - ISO 9000, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.
 - ISO 9001, Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos (la única norma certificable de la serie)
 - ISO 9004, Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.
 - ISO 19011, Directrices sobre la Auditoria de Sistemas de Gestión de la Calidad y Ambientales.
- 2.- La norma ISO 9001 (requisitos del sistema de calidad) y la norma ISO 9004 (mejora del desempeño de la organización) han sido diseñadas expresamente para ser utilizadas en paralelo, como un "conjunto coherente".

- 3.- Aunque las grandes organizaciones manufactureras fueron las primeras en adoptar las normas ISO 9000, hay nuevas implementaciones en las pequeñas y medianas empresas, en los sectores de servicios y la administración pública en muchos países. Para simplificar la comprensión y facilitar el implementar en estos sectores, el vocabulario utilizado en las normas revisadas se encuentra menos orientado a la industria manufacturera y resulta más accesible para el usuario.
- 4.- Se han aplicado encuestas a los ganadores de premios nacionales de calidad y se ha encontrado que casi todos operan con un sistema de calidad ISO 9000, que ha sido la base para otras iniciativas de calidad, como premios nacionales o regionales de calidad. Las normas ISO 9000 revisadas facilitan dichas combinaciones. Están basadas en ocho principios de gestión de la calidad (presentados en las normas ISO 9000 e ISO 9004). La norma ISO 9004 también incluye un cuestionario de autoevaluación para ayudar a las organizaciones a determinar y aumentar el nivel de "madurez" de la calidad lograda, que puede ser usado para el sistema de gestión de la calidad ISO 9000, para buscar un premio, o para un programa de Calidad Total.
- 5.- Los productos y servicios son producidos, vendidos y entregados a través de procesos de negocios que operan relacionándose entre sí funcionalmente. Estos procesos toman elementos de entrada de una variedad de fuentes, y los mezclan o transforman (aportándoles valor) para producir los resultados deseados.

Las normas ISO 9000:2000 son reestructuradas según un modelo de proceso de negocios que representa de forma más precisa el modo en que las organizaciones operan realmente a diferencia de la estructura lineal de 20 requisitos que tenían las normas de 1994.

La base de la nueva estructura son cuatro nuevas cláusulas principales, que son: Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los Recursos, Realización del Producto y Medición, Análisis y Mejora.

- 6.- "Calidad" en la serie de normas ISO 9000 significa cumplir con las necesidades y expectativas del cliente. Este enfoque se refuerza en las normas revisadas a través de la adición del requisito de medir la satisfacción del cliente.
- 7.- La responsabilidad de la alta dirección en relación con la calidad se refuerza y amplía en las normas revisadas, al incluir los requisitos para la comunicación con el personal y los clientes.
- 8.- La serie ISO 9000:2000 considera a la mejora continua como un requisito explícito, y el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) como una parte integral de las normas revisadas.
- 9.- La norma ISO 9001 ha sido diseñada buscando la mayor compatibilidad posible con la norma ISO 14001 sobre sistemas de gestión ambiental. La norma de auditorías ISO 19011 será aplicable a ambas.

Es importante mencionar que la aplicación de la norma en servicios como es el educativo requirió elaborar un documento que le diera ciertas recomendaciones e interpretaciones el cual se denominó ISO IWA2, el cual en el 2002, *México* realizó la primera edición del ISO/IWA-2 "Guidelines for the Application of ISO 9001:2000 in Education", organizando una etapa de talleres y seminarios de preparación y aplicación.

El documento ISO/IWA 2:2003 proporciona lineamientos para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en organizaciones educativas que proveen productos o servicios educativos. Estos lineamientos no agregan, cambian o modifican los requisitos de la norma ISO 9001:2000, y la intención de su uso no es para efectos de evaluación de cumplimiento contractual o para la certificación.

Actualmente se está trabajando en los grupos de trabajo de normalización nacional, el proyecto de norma mexicana PROY-NMX-CC-023-IMNC-2003 Sistemas de Gestión de la Calidad -Directrices para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación, adoptando en esencia la ISO/IWA

La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad y su certificación es uno de los mayores retos que tiene la pequeña y mediana empresa, las instituciones educativas y las organizaciones de servicios, ya que cada vez son más conscientes de su importancia para una mejor operación, aun cuando requieren contar con programas de apoyo y de financiamiento.

Sobre la Certificación de las pequeñas y medianas empresas en México podemos mencionar los siguientes datos:

- Las pequeñas y medianas empresas (pymes) que busquen ser proveedoras del gobierno a partir del 2006 tendrán que certificarse con algunas de las empresas que están acreditadas.
- En México se tienen los siguientes datos de empresas certificadas en ISO 9000:2000:

Año	Cantidad de Empresas
2002	2,276
2003	1,699
2004	1,149

(El Economista 12/09/05)

- Principales organismos Certificadores en calidad en México.

Posición	Organismo	Certificados (ISO 9001:2000)
I	Calmecac	295
II	BVQI	267
III	BSI	255
IV	QMI	217
V	SGS	205
VI	IMNC	167
VII	PJR	160
VIII	ABS	140
IX	DNV	118
X	TUV América	115

El mayor número de certificados fue otorgado por estas 10 empresas de un total de 40 que laboran en México. Aunque solo 22 tienen oficinas permanentes y reconocimiento por la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA). Con datos de abril de 2004

Fuente: Calmecac. El Financiero 14/04/05

Comparativo de empresas certificadas por país

País	Certificados (ISO 9001: 2001)
China	70,000
México	2,788
Italia	16,500
España	9,300
Francia	8,700
Reino Unido	11,450
Alemania	12,480

Fuente: Calmecac. El Financiero 14/04/05

Aún cuando las empresas están conscientes de que para ser más competitivas, aumentar sus exportaciones y penetrar en los mercados como el de América del Norte (Estados Unidos y Canadá) requieren contar con certificación de calidad, no ha crecido el ritmo de su implantación. A lo antes mencionado también se agrega que muchas empresas trasnacionales están exigiendo a sus proveedores este tipo de certificación (ISO 9000 o 14000) para poder comprarles sus productos o servicios.

La certificación no solo les ayudará a ser más competitivos y a obtener una mejor operación interna, sino que les abrirá las puertas hacia clientes como el gobierno o aquellos que representan una fuerte oportunidad de negocio en el exterior.

VII.2 Premios de calidad

Con el surgimiento del Premio Deming de Japón en 1950, surgen los Premios Malcolm Baldrige de Estados Unidos de América en 1987 y el Premio Nacional de Calidad de México en 1989, creados con el objeto de estimular el enfoque, implantación y mejora continua de prácticas de calidad, involucrando a las organizaciones participantes en procesos sistemáticos de mejoramiento continuo, a través de modelos de excelencia y herramientas para la implantación de estrategias de calidad mediante la comparación con la mejores prácticas y procesos de autoevaluación.

A partir de la creación de estos reconocimientos, alrededor de 50 países han creado sus propios premios, con la misma filosofía de los iniciadores, de ser los máximos reconocimientos a las organizaciones que se distinguen por contar con las mejores prácticas de Calidad Total y difundirlas como ejemplos a seguir.

Los premios a la calidad se les considera prestigiosos por contar con connotados expertos en el área de calidad que realizan las evaluaciones, así como por contar con modelos de administración en los que se basa la evaluación de los avances

de las organizaciones que en ellos participan. Tienen la característica de estar dirigidos hacia los clientes, procesos y mejoramiento continuo.

Como parte de este énfasis en la calidad, se considera que existen varios premios nacionales de calidad y algunos regionales, además de muchos premios sectoriales y estatales.

Dentro de los Premios Nacionales de Calidad Total se tienen los siguientes: Premio Nacional de Calidad, Premio Nacional de Exportación, Premio Nacional de Tecnología, Concurso Nacional de las Mejores Prácticas de Recursos Humanos, Premio Nacional Agroalimentario, Premio Nacional de Trabajo.

Dentro de los Premios Estatales de Calidad Total se tienen registrados los siguientes: Premio Orgullosamente Aguascalientes, Premio Baja California a la Calidad, Premio Campeche a la Calidad, Premio Chihuahua “Mejoramiento hacia la Calidad”, Reconocimiento a la Calidad Coahuila, Premio Colimense a la Calidad, Premio de la Comarca Lagunera, Premio Guanajuato a la Calidad, Premio Hidalgo a la Calidad, Premio Jalisco a la Calidad, Premio Michoacán a la Calidad, Premio Morelos a la Calidad, Premio Nuevo León a la Calidad, Premio Oaxaca a la Calidad, Premio Puebla a la Calidad, Premio de Calidad del Estado de Querétaro, Premio Estatal de Calidad de San Luis Potosí, Premio Sinaloa a la Calidad, Premio Tabasco a la Calidad, Premio Tlaxcala a la Calidad, Premio Veracruzano de Calidad, Premio Yucatán a la Calidad.

VII.3 Premio Nacional de Calidad²⁹

El Premio Nacional de Calidad, es el máximo reconocimiento a nivel nacional que se entrega anualmente a las organizaciones que se distinguen por contar con las mejores prácticas de dirección para la competitividad y que por ello representan un modelo a seguir.

²⁹ <http://www.economia-premios.gob.mx/calidad>.

Se ha establecido una organización para administrar y dirigir las diferentes actividades que se requieren para otorgar el Premio y que constituyen la Estructura del Premio Nacional de Calidad (PNC), que cuenta con un esquema en el que la sociedad civil y el Gobierno Federal conjunta esfuerzos a favor de la promoción de la cultura de la calidad total en el país, a través del Fideicomiso del Premio Nacional de Calidad el cual se constituyó el 30 de octubre de 1991, como la figura para la recaudación y administración del fondo patrimonial sin fines de lucro, el cual recibe aportaciones de los diversos sectores del país, para ser aprovechados en el logro de los objetivos del Premio Nacional de Calidad correspondientes a fomentar el desarrollo de una cultura de Calidad Total, atendiendo a las condiciones del desarrollo social y económico existente en México.

La Oficina del Premio Nacional de Calidad, es el organismo responsable de la promoción, difusión y coordinación del proceso general de evaluación. Dicha Oficina, es el contacto exclusivo con organizaciones participantes y potenciales al reconocimiento, así como con el grupo evaluador. Tiene bajo su responsabilidad la recepción y salvaguarda de la información relacionada con las organizaciones participantes y sus resultados de evaluación.

Podrán participar en el Premio Nacional de Calidad, todas las organizaciones públicas y privadas establecidas en el país, que:

- a) Sean Unidades de Negocios o Unidades Administrativas independientes en su estructura y finanzas, por lo que se excluye la participación de departamentos o áreas de trabajo, así como grupos corporativos, dependencias o entidades en su contexto integral;
- b) Cuenten con procesos sostenidos, aplicando conceptos de mejora continua hacia la calidad total en sus productos, servicios, administración y distribución;

- c) Presenten la información que para cada etapa de evaluación les sea requerida y que estén dispuestos a que un grupo de expertos evalúe la información presentada;
- d) No hayan sido objeto de sanción por parte de alguna autoridad, especialmente las de tipo grave en materia administrativa, fiscal, laboral o ambiental en el año inmediato anterior al de la convocatoria de este reconocimiento y durante el año;
- e) Manifiesten estar dispuestas a apoyar a la Oficina del Premio Nacional de Calidad en las acciones de promoción y difusión que emprenda;
- f) Fabricar o proveer servicios y productos que no dañen la salud o el medio ambiente y promover la adopción de una cultura de calidad de su comunidad; y
- g) No hayan obtenido el Premio Nacional de Calidad en cualquiera de las tres ediciones anteriores; y
- h) Realizar las aportaciones correspondientes a las etapas de evaluación.

Adicionalmente, las organizaciones que resulten ganadoras:

- Podrán ostentar el logotipo del Premio Nacional de Calidad, sinónimo de excelencia internacional de forma permanente, siempre y cuando se indique el año en que se obtuvo el reconocimiento;
- Participarán en eventos nacionales e internacionales relacionados con la administración por calidad;
- Lograrán posicionamiento a nivel nacional e internacional; y
- Aumentarán la certidumbre de sus clientes e inversionistas sobre la solidez de la organización.

Las organizaciones que resulten Ganadoras del Premio Nacional de Calidad, asumirán el compromiso de:

- Mantener y superar constantemente los méritos por los que fueron reconocidas;
- Compartir y proporcionar a otras organizaciones mexicanas, información sobre sus procesos de calidad como una contribución al país, con la excepción de aquella que pudiera poner en riesgo la posición frente a sus competidores o comprometa su situación en el mercado;
- Apoyar la participación de al menos un representante de la organización, que conforme al perfil requerido participe como candidato a evaluador durante la próxima edición del Premio Nacional de Calidad;
- Auspiciar la publicación de la Revista de Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad que incluirá un compendio de los casos de éxito de las organizaciones mexicanas de clase mundial;
- Difundir aspectos primordiales de sus sistemas y procesos de mejora continua con base en la calidad total, a través de los eventos de Presentación de Organizaciones Ganadoras del Premio Nacional de Calidad;
- Promover y desarrollar proveedores nacionales;
- Promover la adopción y uso del Modelo Nacional para la Calidad Total, entre sus clientes y proveedores; y
- Apoyar en el posicionamiento del Premio Nacional de Calidad, a través del uso generalizado del logotipo distintivo.

VII.4 Dirección por Calidad

La proyección de cada organización se logra en la medida en cada una de ellas apliquen de manera cotidiana, los valores de la Administración, modificando o transformando su forma de Ser y de Hacer las cosas.

La principal fuerza lograda por esta transformación es la creación de un alto valor para los clientes y usuarios finales, a través de la mejora continua de los sistemas y procesos, así como de los productos, bienes y servicios.

La Dirección por Calidad es uno de los puntos que se consideran clave en una empresa cuando esta ha implantado un Sistema de Gestión de la Calidad y esta adquiriendo una Cultura de Calidad impulsada por la parte Directiva.

Cada organización busca establecer una Dirección por Calidad adoptando un Modelo de Calidad Total existente o creando el suyo con base a las experiencias y aportaciones de otras organizaciones, por lo que mostramos aquí un esquema en el cual se presentan las características de un Modelo de Dirección por Calidad tomando como base el Modelo Nacional para la Calidad Total y el Modelo de Calidad INTRAGOB³⁰ y que permita que los esfuerzos que se realizan en este ámbito puedan cumplir con expectativas de participación y logro en los Premios Nacionales que son Convocados por quienes manejan dichos Modelos.

MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL	MODELO DE CALIDAD INTRAGOB	MODELO DE DIRECCION POR CALIDAD DE CFE
1.0 CLIENTES 1.1 Conocimiento de clientes. 1.2 Relación Integral con los clientes.	1.0 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y CIUDADANO 1.1 Conocimiento de necesidades y expectativas del cliente y ciudadano. 1.2 Comunicación con el cliente y ciudadano, capacidad de una respuesta oportuna a sus quejas y reclamaciones. 1.3 Sistemas para determinar el nivel de satisfacción de los clientes y ciudadanos.	1.0 CLIENTES 1.1 Conocimiento de necesidades y expectativas de clientes. 1.2 Relación integral con los clientes. 1.3 Medición de satisfacción de los clientes.
2.0 LIDERAZGO 2.1 Liderazgo	2.0 LIDERAZGO 2.1 Liderazgo participativo, promoción de principios y valores de calidad compartidos.	2.0 LIDERAZGO 2.1 Liderazgo mediante el ejemplo. 2.2 Cultura de calidad.

³⁰ Modelo de Dirección por Calidad de CFE. Guía Descriptiva. 2002

<p>5.0 PERSONAL</p> <p>5.1 Sistemas de trabajo.</p> <p>5.2 Desarrollo Humano.</p> <p>5.3 Calidad de vida en el trabajo.</p>	<p>3.0 DESARROLLO DEL PERSONAL Y DEL CAPITAL INTELECTUAL</p> <p>3.1 Trabajo en Equipo.</p> <p>3.2 Profesionalización y desarrollo del personal.</p> <p>3.3 Capital Intelectual.</p> <p>3.4 Reconocimiento.</p> <p>3.5 Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.</p> <p>3.6 Ambientación permanente para la calidad.</p>	<p>3.0 DESARROLLO DEL PERSONAL Y DEL CAPITAL INTELECTUAL</p> <p>3.1 Sistemas de trabajo de alto desempeño.</p> <p>3.2 Capacitación y desarrollo.</p> <p>3.3 Prácticas de reconocimiento y mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.</p>
<p>4.0 INFORMACION Y CONOCIMIENTO</p> <p>4.1 Información.</p> <p>4.2 Conocimiento organizacional.</p>	<p>4.0 ADMINISTRACION DE LA INFORMACION Y DE LA TECNOLOGIA</p> <p>4.1 Administración de la información.</p> <p>4.2 Administración de la Tecnología.</p>	<p>4.0 ADMINISTRACION DE LA INFORMACION Y DE LA TECNOLOGIA.</p> <p>4.1 Administración de la información.</p> <p>4.2 Administración de la Tecnología.</p>
<p>3.0 PLANEACION</p> <p>3.1 Planeación estratégica</p> <p>3.2 Planeación operativa</p>	<p>5.0 PLANEACION</p> <p>5.1 Planeación estratégica</p> <p>5.2 Planeación operativa.</p>	<p>5.0 PLANEACION</p> <p>5.1 Planeación estratégica</p> <p>5.2 Planeación operativa.</p>
<p>6.0 PROCESOS</p> <p>6.1 Diseño de productos, servicios y procesos.</p> <p>6.2 Administración de Procesos.</p>	<p>6.0 GESTION Y MEJORA DE PROCESOS</p> <p>6.1 Desarrollo de servicios y procesos.</p> <p>6.2 Implantación de sistema de gestión.</p> <p>6.3 Proveedores.</p>	<p>6.0 GESTION Y MEJORA DE PROCESOS</p> <p>6.1 Diseño y desarrollo de procesos y servicios.</p> <p>6.2 Gestión y mejora de procesos clave.</p> <p>6.3 Gestión y mejora de procesos de apoyo.</p> <p>6.4 Evaluación y desarrollo de proveedores.</p>
<p>7.0 RESPONSABILIDAD SOCIAL</p> <p>7.1 Ecosistemas.</p> <p>7.2 Desarrollo de la</p>	<p>7.0 IMPACTO EN LA SOCIEDAD</p> <p>7.1 Mejoramiento del entorno.</p>	<p>7.0 IMPACTO EN LA SOCIEDAD</p> <p>Desarrollo de procesos de calidad en su área de</p>

comunidad.		influencia. 7.2 Promoción de la Cultura de Calidad.
8.0 COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACION 8.1 Resultados de valor creados para los Clientes. 8.2 Resultados de valor creados para el Personal. 8.3 Resultados de valor creados para la sociedad 8.4 Resultados de valor creados para los accionistas.	8.0 RESULTADOS 8.1 Valor creado para el personal y la dependencia o entidad. 8.2 Valor creado para los Clientes, Ciudadanos y la Sociedad. 8.3 Valor creado por la Cultura de Calidad. 8.4 Indicadores para medir valor agregado y su comparación.	8.0 RESULTADOS 8.1 Valor creado para los clientes. 8.2 Valor creado para el personal. 8.3 Valor creado para los procesos. 8.4 Valor creado para la sociedad. 8.5 Valor creado para la organización.

La tabla comparativa nos permite identificar que los Modelos tienen elementos comunes variando solo en algunos subcriterios en cuanto a forma y estructura, por lo que es posible llevar a cabo una estrategia uniforme de desarrollo e implantación del Modelo de Dirección por Calidad, y con esta herramienta de gestión, participar en forma exitosa en los Premios antes mencionados.

Consiste en ocho criterios que a su vez se subdividen en los elementos fundamentales de todo sistema organizacional. Su contenido permite identificar los sistemas y procesos de la organización, y su estructura facilita su administración y mejora.

Los conceptos, criterios y elementos relacionados con el Modelo de Dirección por Calidad presentado, describen prácticas, procesos y sistemas que llevan a cabo diversas organizaciones con excelentes resultados comparables a escala mundial.

VII.5 Calidad Total

En México se ha estado trabajando durante muchos años en el campo de la calidad a través de diferentes asociaciones. El gobierno federal ha integrado experiencias de diferentes empresas tanto públicas como privadas, ganadoras del Premio Nacional de Calidad y que junto con la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C. (FUNDAMECA), transformada en Sociedad Mexicana para el Desarrollo de la Calidad Total (SMCT), ha trabajado en la concepción de un Modelo de Calidad Total para el país. Esta acción la han desarrollado tratando de incluir también las aportaciones de todas las escuelas o especialistas de Calidad Total en el mundo y sobre todo, se ha tenido mucho cuidado en tratar que este modelo sea congruente con los diversos aspectos que caracterizan a nuestro país, tales como el grado de industrialización, la cultura y valores de los mexicanos, entre otros.

El Modelo Nacional para la Calidad Total actualmente establecido, tiene como principal propósito impulsar la competitividad de las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas a ser de clase mundial.

En la medida en que las organizaciones aplican en su operación cotidiana, los principios del Modelo Nacional para la Calidad Total, modifican o transforman su forma de *ser* y de *hacer*. La principal fuerza de esta transformación es *la creación de valor superior para los clientes y consumidores finales* a través de la mejora continua de los sistemas y procesos, así como de los productos, bienes y servicios.

El Modelo Nacional para la Calidad Total promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares de la organización y su entorno, y no se basa en ninguna teoría o corriente, ni pretende prescribir o proponer como obligatoria alguna teoría, técnica o herramienta específica de calidad.

El Modelo Nacional para la Calidad Total es una guía que define a cualquier organización como un sistema. El énfasis de esta definición radica en el entendimiento integral de su funcionamiento para provocar la mejora continua.

Es también una herramienta para realizar el diagnóstico de una organización o para evaluar su grado de madurez, lo que permite apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad, al correlacionar tres dimensiones interdependientes:

ENFOQUE.- Diseño de sistemas y procesos, basado en conceptos y teorías sólidas de calidad, para buscar mejores formas de producir bienes o servicios.

IMPLANTACIÓN.- Aplicación de conceptos y teorías sólidas de calidad en sistemas y procesos, para crear y desarrollar una cultura organizacional de calidad.

RESULTADOS.- Efecto causal de las dos dimensiones anteriores para crear valor hacia todos los “grupos de interés” de la organización (clientes, proveedores, accionistas, personal, comunidad inmediata, etc.).

Finalmente, el Modelo es un sistema de dirección que permite provocar la evolución de la organización para lograr niveles de competitividad de clase mundial, y para asegurar su permanencia y crecimiento sostenido.

El elemento clave del desarrollo organizacional, se encuentra en la aplicación sistemática del Modelo en todas sus aplicaciones:

- a) Para entender a la organización como sistema,
- b) Para diagnosticar el estado de los sistemas y procesos y encontrar aquellos que representan fuerzas restrictivas para su desarrollo,
- c) Para planear la creación de valor para los clientes y usuarios, y para el personal, los accionistas, la comunidad y el grupo social de influencia,
- d) Para dar seguimiento a su desarrollo, evolución y aprendizaje, y
- e) Para asumir la Calidad Total como una *forma de ser*.

Los Principios que sustentan al Modelo Nacional para la Calidad Total son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo efectivo y ejemplar
- Personal comprometido
- Compromiso con la sociedad
- Mejora continua e innovación
- Pensamiento sistémico

El Modelo plantea una serie de elementos interrelacionados e interdependientes, con un enfoque sistémico que sustenta la administración de las organizaciones, representado en los siguientes factores:

Liderazgo, Clientes y Planeación.- permite el direccionamiento y propicia la competitividad, transformación cultural y generación de valor para el desarrollo sostenido.

Personal, Procesos y Sociedad.- integra los elementos de transformación y generación de valor, es decir, aquellos sobre los que se manifiestan las estrategias para provocar la mejora continua de los sistemas y procesos, productos y servicios.

Resultados.- integra el valor generado por la organización derivado del cumplimiento de sus estrategias y la mejora continua de los procesos y sistemas de trabajo.

Información y Conocimiento.- es el componente que integra y retroalimenta a los elementos del sistema.

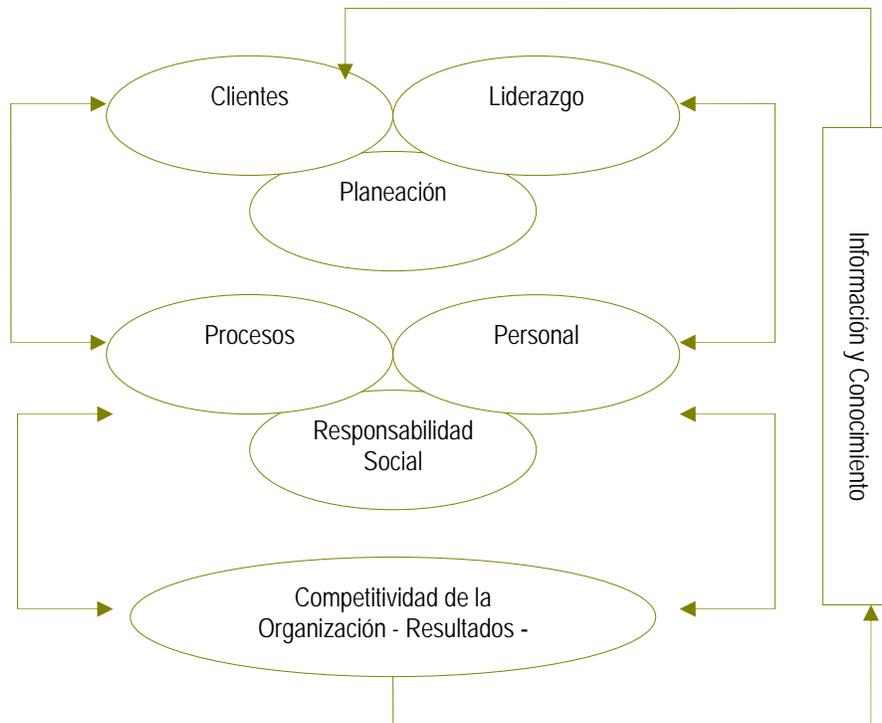


Figura 13.- Diagrama del Modelo Nacional para la Calidad Total

El Diagnóstico que se realice en la organización, así como la implantación de sus sistemas y procedimientos seguidos de su proceso de mejora continua deberán seguir las tres dimensiones que se mencionaron anteriormente como son: Enfoque, Implantación y Resultados(Evaluación y Mejora), cumpliendo los pasos del Circulo de Deming sobre Planear, Hacer, Verificar(Estudiar) y Actuar.

Enfoque	<p>Para cada sistema, describa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propósitos, • Modelos, teorías, filosofía organizacional y/o diagramas que expliquen su funcionamiento y su <i>congruencia con los principios</i> del Modelo Nacional para la Calidad Total y sus valores, • Principales interacciones con otros sistemas o procesos, haciendo explícitos los ciclos de retroalimentación.
---------	--

Implantación	<p>Para cada sistema, describa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre el grado de aplicación, incluyendo su alcance, desde cuándo operan y con qué frecuencia se utilizan.
--------------	--

Resultados	<p>Para cada sistema, describa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los mecanismos, métodos, indicadores, hechos y/o experiencias utilizadas para evaluar, retroalimentar y mejorar la eficiencia y/o efectividad de los procesos descritos, • Los ciclos de mejora más relevantes de los procesos, incluyendo el impacto a su desempeño y/o a los resultados de valor creado, • <i>La información competitiva referencial</i> de sus procesos y sistemas, frente a su sector, competidores y líderes nacionales e internacionales (según aplique), incluyendo <i>conclusiones de aprendizaje y posición competitiva</i>.
------------	---

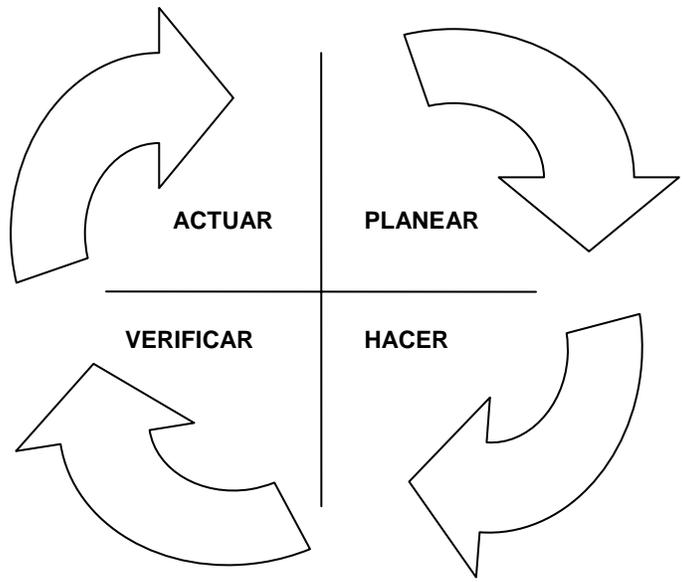


Figura 14.- Circulo de DEMING

La aplicación el Círculo de Deming en los diferentes elementos del Modelo de Calidad Total nos permitirá su implantación, evaluación y mejora continua.

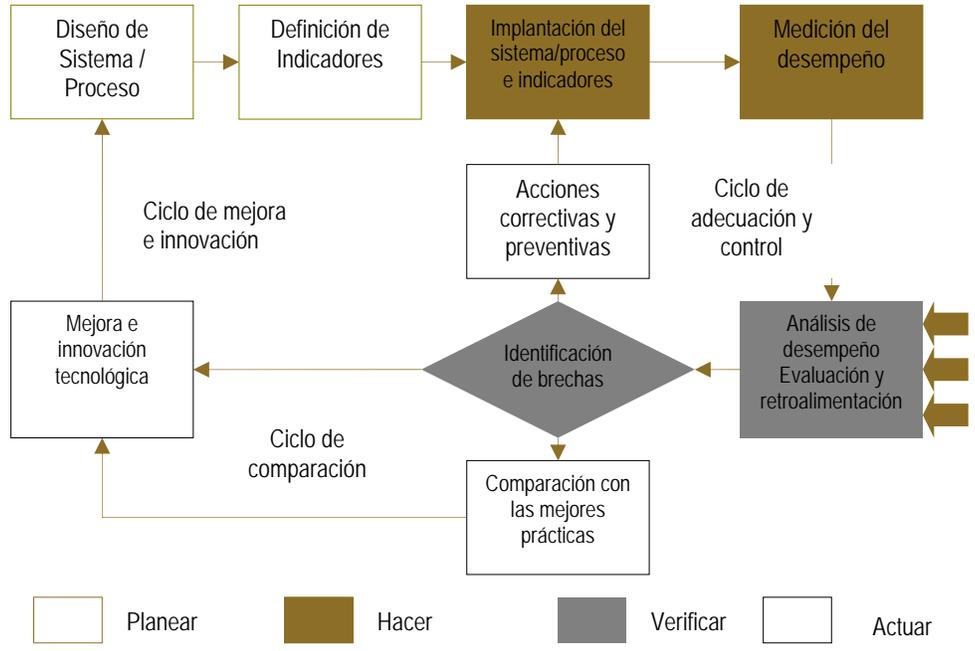


Figura 15.- Diagrama de aplicación del Circulo a los elementos del Modelo

Los elementos del Modelo de Calidad Total ha que hemos hecho referencia son:

MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL
1.0 CLIENTES 1.1 Conocimiento de clientes. 1.2 Relación Integral con los clientes.
2.0 LIDERAZGO 2.1 Liderazgo
3.0 PLANEACION 3.1 Planeación estratégica 3.2 Planeación operativa
4.0 INFORMACION Y CONOCIMIENTO 4.1 Información. 4.2 Conocimiento organizacional.
5.0 PERSONAL 5.1 Sistemas de trabajo. 5.2 Desarrollo Humano. 5.3 Calidad de vida en el trabajo.
6.0 PROCESOS 6.1 Diseño de productos, servicios y procesos. 6.2 Administración de Procesos.
7.0 RESPONSABILIDAD SOCIAL 7.1 Ecosistemas. 7.2 Desarrollo de la comunidad.
8.0 COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACION 8.1 Resultados de valor creados para los Clientes. 8.2 Resultados de valor creados para el Personal. 8.3 Resultados de valor creados para la sociedad 8.4 Resultados de valor creados para los accionistas.

VIII.- LA COMPETENCIA DEL PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Es importante mencionar que la competencia del personal en las empresas es un factor clave para su productividad, competitividad y sobre todo para proporcionar al cliente un producto o servicio acorde a los requerimientos establecidos de calidad, precio y oportunidad.

El Sistema de Gestión de la Calidad considera la necesidad de que el personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Es por ello que la norma ISO 9001:2000 establece que toda organización en materia de personal debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto;
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad; y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

VIII.1 Sistema de Capacitación y Desarrollo.

Las empresas deben establecer un sistema de capacitación y desarrollo que considere a todo el personal, los diferentes puestos de trabajo de la organización, los diferentes niveles de su estructura y la competencia del personal.

El sistema de capacitación y desarrollo deberá enlazarse con otros sistemas que podrán ser favorecidos por sus resultados como son el de incentivos, promociones y ascensos, remuneraciones, servicio civil de carrera y el de productividad.

En lo referente a la capacitación se deben considerar los siguientes elementos importantes de su proceso como son:

Planeación

Realizar el diagnóstico basado en:

- Perfil de Puesto,
- Perfil de Capacitación del Puesto (batería de capacitación),
- Perfil del Trabajador,
- Perfil de Capacitación del Trabajador.
- Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) sobre Puesto – Persona.
- Cambios en la cultura corporativa y la atención a la solución de problemas.

Organización

- Establecimiento de prioridades.
- Clasificación de eventos.
- Integración del programa de capacitación del centro de trabajo.
- Validación del programa.
- Aprobación por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- Registro en la STyPS.
- Difusión programa autorizado.

Integración

- Calendario de cursos por trabajador.
- Instalaciones (recursos).
- Instructores (internos y externos).
- Material y equipo didáctico.
- Sistemas y procedimientos.

- Expedientes individuales.
- Determinación de logística y gestión.

Ejecución

- Notificación a interesados.
- Realización de eventos de capacitación.
- Registros y reportes.

Control

- *Macroevaluación del Sistema*

- *Microevaluación:*

- Evaluación diagnóstica.
- Evaluaciones parciales.
- Evaluación final.
- Evaluación de Reacción.
- Constancia de curso.
- Constancia de Habilidades Laborales.
- Evaluación de suficiencia.

Seguimiento:

- Informe de cursos
- Encuesta de Seguimiento
- Evaluación Trabajador en el puesto
- Actualización de Perfil de Capacitación trabajador
- Lista de Constancias Habilidades Laborales

De acuerdo a lo antes mencionado presentamos el siguiente diagrama esquemático.

DIAGRAMA DEL SISTEMA DE CAPACITACION

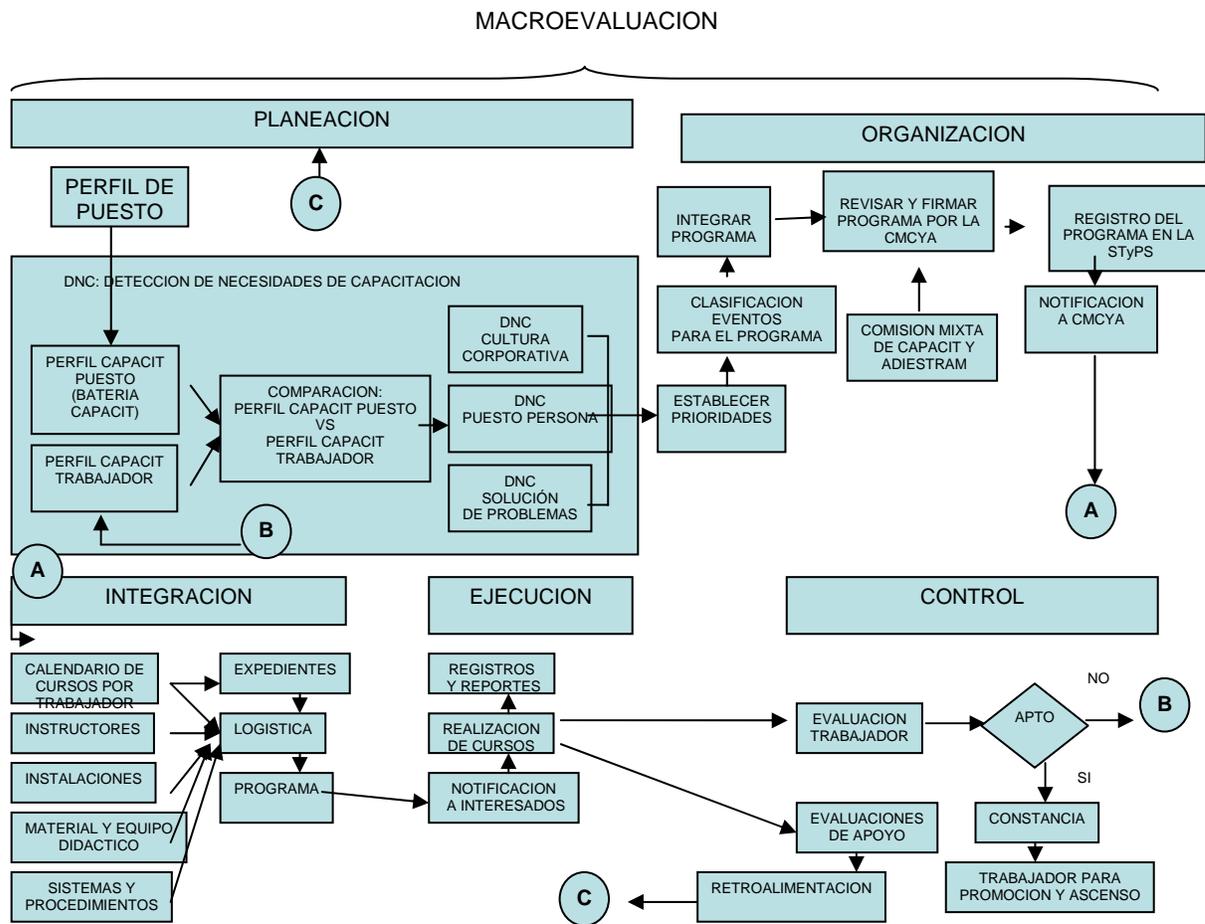


Figura 16

En lo referente al desarrollo del personal se puede considerar que solo es aplicable en aquellas empresas las cuales tienen como parte de su política de personal que el nivel de escolaridad de los trabajadores sea el factor que fortalezca la competitividad y la innovación tecnológica por lo cual generan disposiciones normativas y apoyos económicos para este tipo de programas. El aspecto del desarrollo de personal no cuenta con un marco legal a través del cual las empresas se les solicite su cumplimiento. Es importante mencionar que se tienen en algunas empresas algo equivalente derivado de la firma de Contratos Colectivos de Trabajo en los cuales se especifica que los trabajadores deben tener

un mínimo de escolaridad que en algunos casos es de secundaria, apoyando con ello los planes de carrera de su personal.

Por otro lado en el sector público se ha implantado para la estructura directiva el Servicio Civil de Carrera el cual tiene entre otros aspectos el requerimiento de niveles de escolaridad mínimos para cubrir los Perfiles de Puesto de mandos medios y superiores.

VIII.2 Programa de Capacitación.

El programa de capacitación es un elemento importante en el sistema antes mencionado y se elabora partiendo del Diagnostico de Necesidades de Capacitación el cual se obtiene entre la diferencia de los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes de un puesto y lo que tiene una persona que ocupa dicho puesto. Con la finalidad de identificar dichas necesidades se diseña un Perfil de Puesto orientado a la capacitación.

El Perfil de Puesto elaborado con fines de capacitación, es la descripción de los conocimientos, habilidades, experiencia y actividades inherentes a cada uno de los Puestos, que deben cubrir los trabajadores que los ocupen o los aspirantes a ellos.



La organización debe realizar una normalización de los puestos existentes y posteriormente elaborar por cada uno de ellos un Perfil de Puesto con base al Manual de Organización.

Se clasifican los puestos por Ramas Ocupacionales o Grupos Orgánicos, como puede ser el Grupo de Secretarías, Oficinistas, Auxiliares Administrativos, Auxiliares Contables y las denominaciones características del giro de la empresa.

Con base en los puestos agrupados se considera conveniente diseñar los Planes de Carrera que permita proporcionar un horizonte a las personas de la organización y que puedan tener alternativas de Promoción apoyándose en la Capacitación. Se presenta un ejemplo de planes de carrera en una organización.

PLAN DE CARRERA

GRUPO ORGANICO

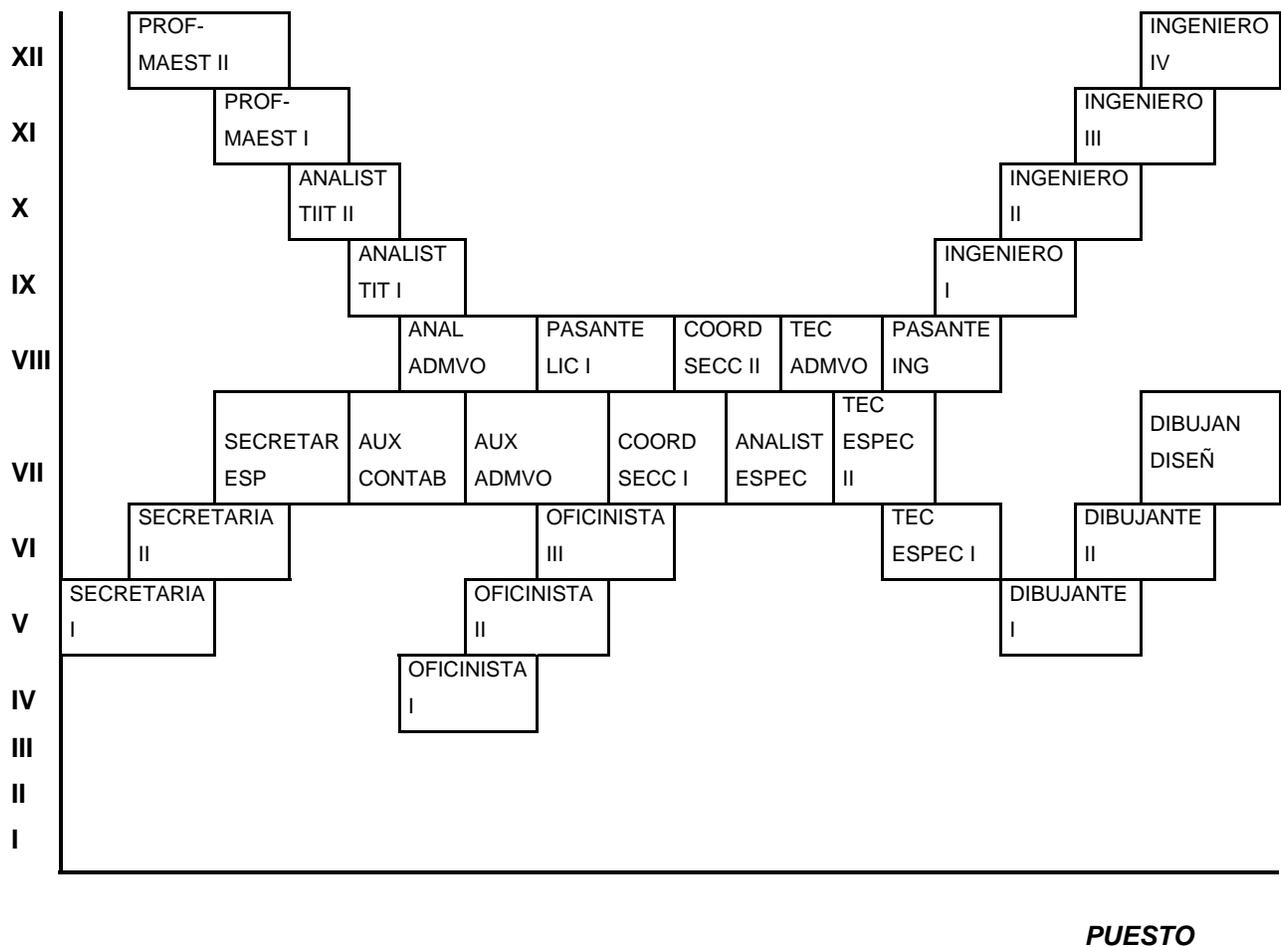


Figura 17

El Perfil de Puesto se integra como se indica en el siguiente esquema.

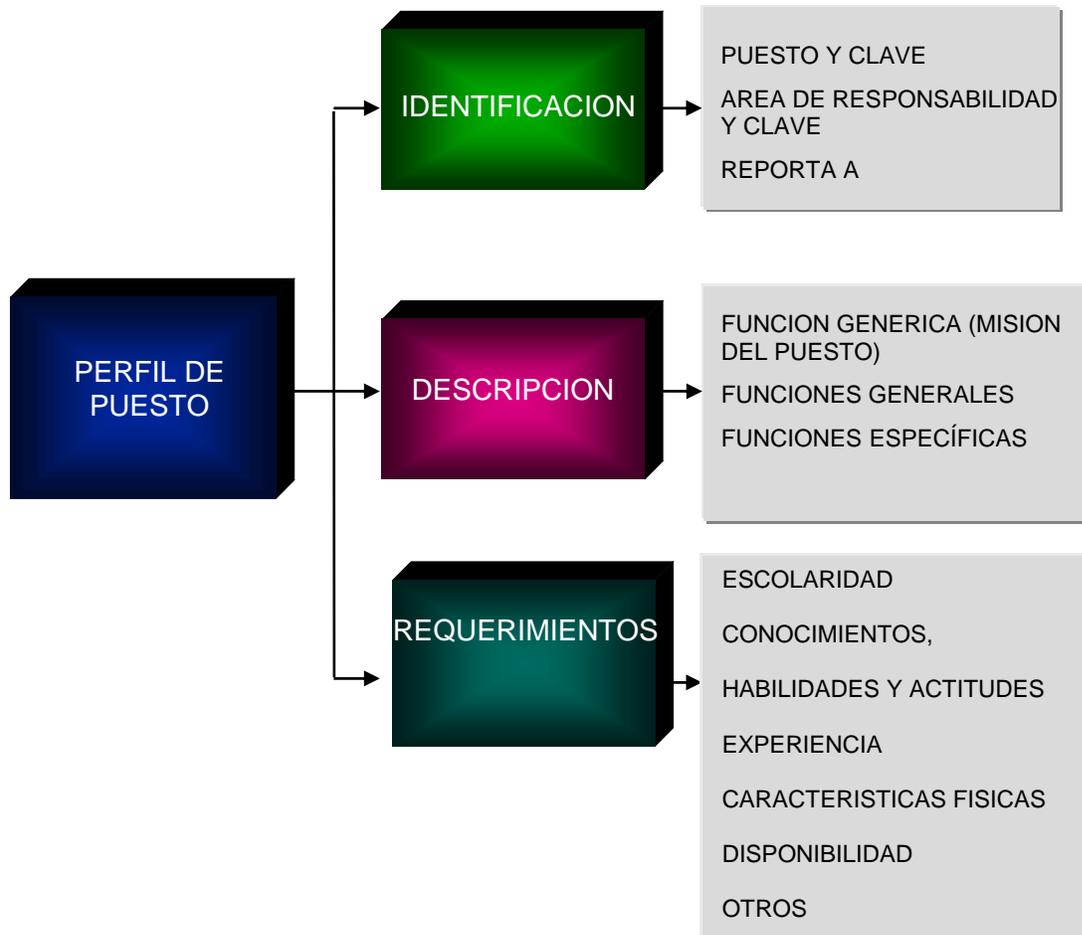


Figura 18

El Perfil de Capacitación del Puesto (batería de cursos) se integra por los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para el desempeño de las funciones generales y específicas presentado a través de cursos.

Los cursos se integran en dos Módulos esenciales: Cursos de Tronco Común y Cursos de Especialidad. Los de Tronco Común están orientados al mejor desempeño de las Funciones Generales del Puesto y están alineados a la Misión

y Objetivos Corporativos de la empresa y a los programas de capacitación Institucionales y Estratégicos.

Los cursos de especialidad están orientados a las Funciones Específicas del Puesto, así como para apoyar la incorporación de los cambios tecnológicos; la mejora de métodos y los sistemas de trabajo; la solución de problemas y otros similares.

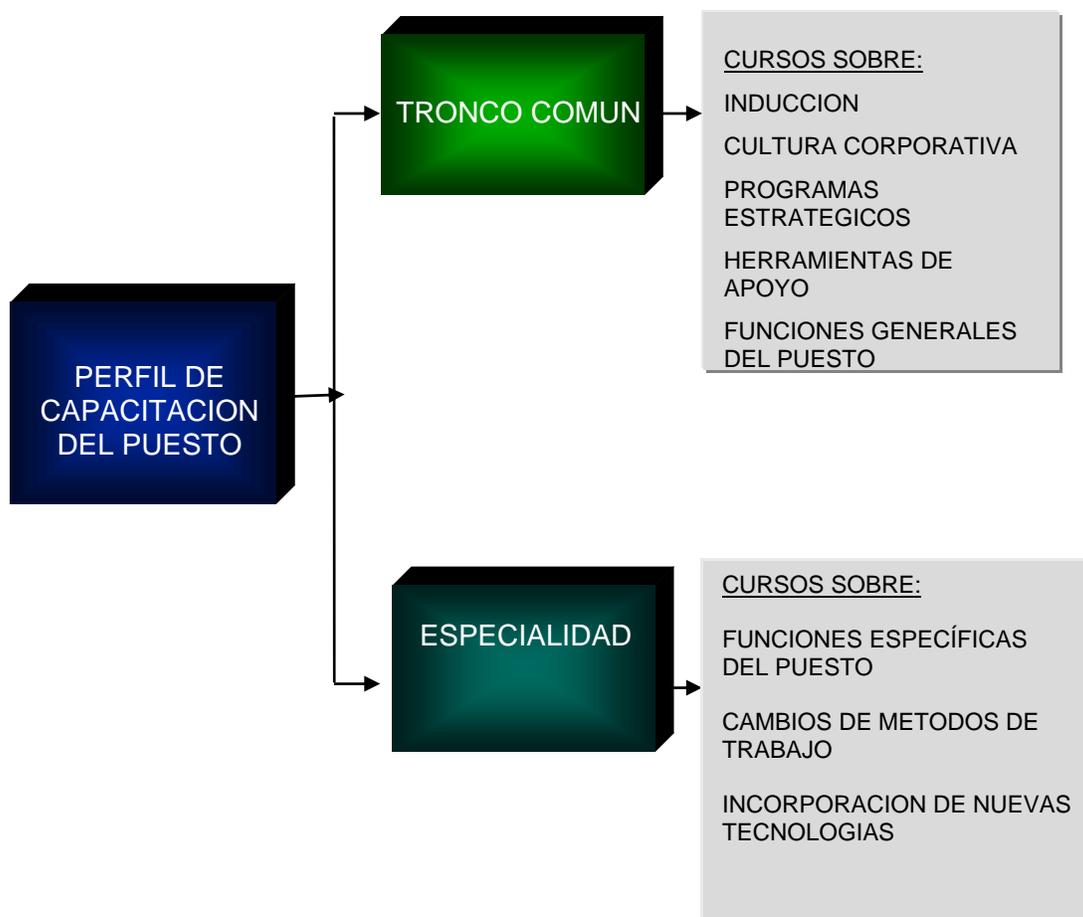


Figura 19

La batería de cursos de cada Puesto denominada Perfil de Capacitación del Puesto, se compara con los conocimientos, las habilidades y las actitudes que tiene la persona que ocupa ese puesto, conociéndose también como el Perfil de

Capacitación del Trabajador y la diferencia que se obtiene nos permite elaborar el Programa Individual de Capacitación de cada Trabajador. Su registro y control se lleva a cabo a través de un registro histórico o Kardex por trabajador.



La integración de los diferentes Programas Individuales de Capacitación de los Trabajadores de un área nos determina su Programa de Capacitación, el cual debe atender las necesidades y prioridades de dicha área y se lleva a cabo de acuerdo a los recursos asignados y a la aprobación por parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Un Programa de Capacitación tiene algunos elementos básicos para su integración como son:

- a) Elaboración previa de un concentrado de información derivado de los programas individuales de capacitación en donde se identifican y clasifican todos los eventos o cursos de cada área y contiene por cada curso relacionado lo siguiente: Nombre, prioridad, nivel taxonómico, tipo de necesidad, número de participantes, duración, por quien será impartido, fecha de inicio, fecha de terminación y observaciones.
- b) Preparación de un concentrado de datos por cada curso para su incorporación a un sistema de información sobre los siguientes puntos:
 - Datos del Curso: (Clave, nombre, inicio, término, horario, participantes, instructores y tipo, lugar, duración, total de horas-hombre, horas-hombre aportadas por la empresa, horas-hombre aportadas por el trabajador, el programa que apoya y el aula)

- Presupuesto de Habilitación: Incentivo a Instructor Interno, Incentivo a participantes, material didáctico y escolar, viáticos, lunch, rentas y otros.
- Relación de Participantes.
- Nombre y Firma de los integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y del Responsable de la Capacitación de la Empresa.

La información integrada nos permite elaborar el programa de capacitación y emitir avances y resultados a través de varios resúmenes entre los que se encuentran los siguientes:

- 1) Programa de capacitación. Resumen para su autorización integrado en un concentrado institucional, en donde se especifique la cobertura, el periodo que abarca y se detalla con base en cada área o departamento de la empresa y por cada una de ellas se proporcionan los siguientes: número de actividades programadas, participantes-curso, horas de instrucción, horas-hombre aportadas por la empresa, horas-hombre aportadas por el trabajador y total de horas-hombre, y costo de habilitación.

El programa deberá estar firmado por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y por el Responsable de la Capacitación en la Empresa.

Los avances y resultados del programa de capacitación se presentan a través de reportes considerando los datos antes mencionados del programa.

- 2) Resumen del programa y de resultados por Área o Departamento y por mes. Como anexos del punto anterior se presentan reportes del programa y de sus avances en relación al personal que tiene a su cargo cada jefe de la organización en donde se detallan los siguientes datos: número de actividades, participantes-curso, horas de instrucción, horas hombre total, horas hombre aportadas por la empresa y por trabajador.

- 3) **Calendario Anual de Cursos de Capacitación.** Se elabora un calendario general, por área o departamento el cual integra por cada actividad de capacitación el nombre del evento, el número de participantes, las horas de instrucción, el tipo de instructor, las horas-hombre, la duración (fecha de inicio y terminación) y el costo de habilitación. El calendario deberá estar firmado por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y por el Responsable de la Capacitación de la Empresa.

- 4) **Cartera de Instructores.** Se integran los datos de instructores Internos y Externos ordenándose por la clave (Persona física su registro en la STyPS y la persona Moral su RFC) y el Interno (su número de control de la empresa). También se registra por cada instructor su especialidad y la Evaluación que la empresa le ha asignado por su desempeño.

- 5) **Inventario de Instalaciones.** Se asigna una Clave y se integran por cada una de ellas los siguientes datos: el nombre del sitio de la Instalación, el tipo de instalación, es decir si es interna a la empresa o externa a la misma, la cantidad de aulas que tiene la instalación y su capacidad, así como la evaluación otorgada por el área de capacitación.

Es importante mencionar que en los cursos de Tronco Común deben estar considerados los cursos de Calidad Total dirigidos a todo el personal en los diferentes niveles de la organización.

Los objetivos de los cursos de calidad deben ser los siguientes:

- Promover las aptitudes y actitudes necesarias en el personal para fortalecer una cultura de calidad.

- Proporcionar las bases para que los trabajadores desempeñen las actividades que tienen encomendadas bajo los principios y valores que ha establecido la

empresa como son, la satisfacción del cliente, calidad en el servicio, calidad y armonía en el trabajo, comunicación organizacional, uso eficiente de los recursos, respeto al entorno y mejora continua.

Los cursos de calidad deben diseñarse para apoyar una cultura de calidad en la organización y estar orientados a los siguientes niveles:

- a) Personal Administrativo y Operativo
- b) Personal Directivo y de Mando Medio

a) Personal Administrativo y Operativo- Para este nivel de la organización es importante diferenciar 3 etapas básicas con cursos diferentes a fin de que gradualmente vayan acumulando los conocimientos y se logre un mejor desarrollo del personal.

Curso	Etapa I	Etapa II	Etapa III
- Introducción a la Calidad Total	X		
- Calidad en el Servicio	X		
- Trabajo en Equipo	X		
- Aseguramiento de Calidad		X	
- Pensamiento Estadístico		X	
- Análisis de Procesos		X	
- Auditorías de Calidad			X
- Sistema de Mejoramiento de Proceso			X
- Administración de Acciones de Mejora			X

b) Personal Directivo y de Mando Medio.- Para este nivel de la organización también se consideran 3 etapas básicas con cursos diferentes a fin de que además de la cultura en calidad, se establezcan las bases de conocimientos y habilidades para que puedan desarrollar, si se considera conveniente, las actividades de Facilitador y Auditor de Calidad.

Curso	Etapa	Etapa	Etapa
	I	II	III
- Introducción a la Calidad Total	X		
- Calidad en el Servicio	X		
- Trabajo en Equipo	X		
- Liderazgo		X	
- Planeación Estratégica		X	
- Pensamiento Estadístico		X	
- Sistema de Mejoramiento de Proceso			X
- Administración de Acciones de Mejora			X

En este nivel es importante que se tomen en cuenta los siguientes cursos además de los anteriores:

- Plática a Directivos sobre los Sistemas de Calidad (ISO 9000/14000/18000)
- Diplomado de Efectividad Gerencial

Del personal capacitado de Directivos y Mandos Medios, y si se considera conveniente también de Administrativos y Operativos, se irán seleccionando y formando el personal para desempeñarse como Facilitador y Auditor de Calidad quienes tendrán la responsabilidad de desarrollar, implantar, mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad de su centro de trabajo.

Módulo de Cursos para preparar al Facilitador y al Auditor

Facilitador

- *Introducción a la Normalización*
- *Introducción a la Metrología*
- *Curso de Interpretación de normas sobre sistemas de calidad*
- *Relaciones Humanas*

- *Normatividad Ambiental (ISO 14001)*
- *Normatividad de Seguridad Industrial (ISO 18001)*

Auditor

- *Administración básica*
- *Redacción de informes técnicos*
- *Auditorías de calidad +*

NOTAS:

(+) Además del curso es importante ejecutar 5 auditorías prácticas con la finalidad de poder calificarlos como auditores de acuerdo con los procedimientos institucionales

Los cursos para los Facilitadores y Auditores antes mencionados pueden ser un requisito para:

- Cursar la Maestría en Ingeniería de Calidad
- Cursar el Diplomado de Efectividad Gerencial

VIII 3. Medios y Métodos

Consideramos relevante mencionar que el mejor uso de las herramientas físicas e intelectuales utilizadas por el Instructor permiten facilitar el aprendizaje en los participantes.

Dependiendo de la problemática de que se trate resolver, los cursos van dirigidos al logro de objetivos y estos deben ser claros, precisos, realistas y evaluables, por lo que es conveniente mencionar que un objetivo es la descripción específica de la conducta que se espera del participante al finalizar un curso determinado.

Los objetivos que se establecen para cada curso se deben desagregar identificando los temas y subtemas, sus objetivos específicos, sus áreas de aprendizaje y nivel taxonómico y su duración, lo que permite una mejor enseñanza.

El nivel de profundidad o taxonomía del aprendizaje de los participantes debe ser determinado desde la primera fase del proceso Técnico-Administrativo de la capacitación, o sea el Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC).

La taxonomía constituye el esquema de clasificación de las conductas esperadas en los participantes, a partir de determinados criterios, y consiste en ordenar jerárquicamente los objetivos para que se faciliten la especificación de las conductas deseadas, producto del proceso enseñanza-aprendizaje.

La taxonomía de los objetivos, según Benjamín S. Bloom, esta dividida en tres áreas o dominios: cognoscitivo, afectivo y psicomotor, que corresponden a tres grandes campos: pensar, sentir y actuar.

Áreas o Dominios del Conocimiento

Nivel	Cognoscitivo	Psicomotor	Afectivo
1	Conocimiento	Respuesta Guiada	Recepción
2	Comprensión	Continuidad de respuesta	Respuesta
3	Aplicación	Operación mínima	Valorización
4	Análisis	Mecanización	Organización
5	Síntesis	Respuesta refleja	Caracterización
6	Evaluación		

Figura 20

Por cada subtema se define la duración, las técnicas pedagógicas, los apoyos didácticos, las actividades del Instructor, las actividades de los participantes y sus evaluaciones.

A continuación mostramos un ejemplo de Plan de Sesión del Subtema de un curso presencial del Módulo de Calidad donde se indican todos los elementos que

interactúan para lograr un mejor aprendizaje de los participantes. Este Plan forma parte del Manual del Instructor y guiará su forma de realizar el proceso enseñanza aprendizaje utilizando los medios y métodos recomendados.

PLAN DE SESION

No. DE PLAN DE SESION: 01

CLAVE: GG021

CURSO: Trabajo en equipo

NIVEL TAXONOMICO: Conocimiento

AREA DE APRENDIZAJE: Cognoscitiva

DURACION ESTIMADA: 45min

NOMBRE DE LA UNIDAD O TEMA: Trabajo en equipo

Objetivo específico: al finalizar el tema el participante reconocerá la importancia del trabajo en equipo.

Subtema	Duración	Técnica o estrategia	Apoyos didácticos	Actividades del Instructor	Actividades del participante	Evaluación o aspectos de interés
Trabajo en equipo	45min.	Expositiva Lectura Comentada	Lectura del artículo señalado en el anexo 2 del manual del Instructor y del participante "Tripulación de cabina de una línea aérea" Lectura del artículo señalado en el anexo 2 de los manuales del Instructor y del participante "Trabajo en equipo a 37,000 pies de altura" Pintarrón Plumones de tinta fugaz.	Act. 1: a) Realizar una presentación del panorama del trabajo en equipo en la aeronáutica y en la industria en donde se resalten los riesgos que implica el no manifestar una actitud positiva y de colaboración para el logro de los objetivos. b) Solicitar al grupo que lean el artículo establecido como apoyo didáctico. Se les pedirá a los participantes que lean el caso haciendo comentarios sobre los	Act. 1: Durante la presentación del tema los participantes podrán introducirse en la trascendencia que tiene el trabajo en equipo en las industrias presentadas, de la misma manera podrán expresar sus opiniones, dudas o preguntas sobre el tema a partir del análisis del video..	Al terminar de ver el video Se deben de hacer las siguientes preguntas: ¿Que similitudes encuentro de mi trabajo con el de una cabina de avión? ¿Como puedo aplicar lo que ellos realizan para trabajar en equipo?

			Videograbadora VHS Televisión “ Video la actitud equivocada”	aspectos centrales del artículo respondiendo a las preguntas que el Facilitar les realice. c) Durante su presentación el instructor promoverá que se expresen ideas, preguntas y dudas sobre el tema, y se vinculen los contenidos a su experiencia previa. Act 2: Presentar el video de La Actitud Equivocada		
--	--	--	---	---	--	--

Figura 21

Es conveniente mencionar que como parte de los medios se consideran las instalaciones o espacios físicos donde se imparte la capacitación como son las aulas tradicionales y las virtuales, las herramientas y equipo que pueden ser didáctico o de producción en pequeña escala, equipo de medición y de laboratorio de pruebas experimentales y de ensayo, hardware y software para computación, equipo de telecomunicaciones, e instrumentos de apoyo didáctico como los pizarrones en sus diferentes niveles de concepción desde el tradicional hasta el inteligente acoplado a una computadora, equipo de proyección y multimedia y lo que se está aprovechando cada vez mas en cuanto manejos gráficos y desarrollos virtuales. Es decir los conceptos aula, taller y laboratorio y las herramientas correspondientes llevadas a su mejor aplicación de nivel tecnológico.

Aula como Sede receptora

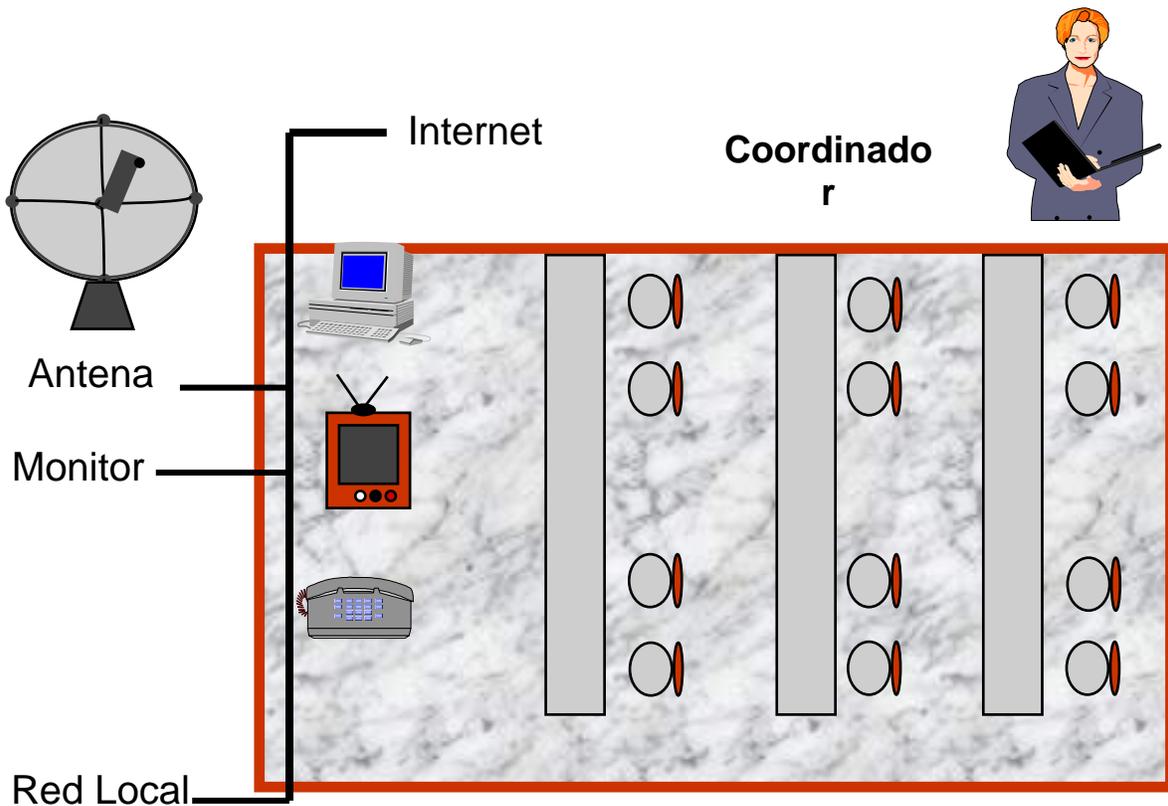


Figura 22

El Plan de Sesión de cada curso debe formar parte del Manual del Instructor que junto con el Manual del Participante y los medios de apoyo facilitarán el aprendizaje.

Mencionamos a continuación algunos de los aspectos que deben ser considerados en un aula la cual se ha equipado para recepción de programas a distancia:

- Metodología.
- Participantes.
- Horarios.

- Comunicación y registro.
- Transmisión y Recepción de la señal.
- Evaluaciones.
- Condiciones de equipo y aula.
- Asesor.
- Coordinador del aula.
- Soporte Técnico.
- Servicios de apoyo al curso.
- Materiales instruccionales.
- Reuniones de seguimiento y evaluación.
- Concertación con la Institución responsables del curso.
- Grabación.

Los métodos de enseñanza deben estar considerados con base en la Tecnología Educativa seleccionada que apoyen el proceso enseñanza – aprendizaje.

Las modalidades de educación y capacitación de adultos seleccionadas por las empresas para su personal deben tener un apoyo importante de personal preparado como Instructor, tanto por el trato y conducción de los cursos como por el uso de las diferentes formas de aprendizaje.

El diseño tanto de materiales y espacios educativos para la capacitación de los trabajadores deben fortalecer los ambientes de aprendizaje y se debe incursionar en la aplicación de las nuevas tecnologías de la conducta humana, de la computación y de las telecomunicaciones.

VIII 4. Evaluación de la Capacitación

Uno de los elementos que contribuyen con datos y aportaciones cualitativas sobre el nivel de cumplimiento del programa de capacitación, de los niveles de aprendizaje de los participantes y de aplicación de lo aprendido, lo constituye la

Evaluación, cuya importancia la mencionamos en el Capítulo III, en lo referente a la Macroevaluación y la Microevaluación. La primera enfocada al nivel de cumplimiento del Sistema de Capacitación y de sus Procesos y la segunda al aprendizaje del participante o trabajador. Ambas a determinar la efectividad del sistema y de sus procesos, la identificación de los beneficios logrados y el mejorar la preparación de los trabajadores.

Macroevaluación

La Macroevaluación, es considerada como la herramienta para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos del sistema e integra aspectos cuantitativos y cualitativos que sirven de parámetros para hacer los ajustes necesarios al mismo.

La Macroevaluación se apoya en la Auditoria de Capacitación para conocer por medio de evidencias objetivas, si las políticas, estructuras, procedimientos, recursos asignados, resultados de la capacitación y desarrollo del personal, satisfacen las disposiciones y requisitos preestablecidos y si estos están implantados de manera eficiente y adecuada para alcanzar los objetivos.

Los propósitos más importantes que debe cumplir la Auditoria de Capacitación son los siguientes:

- Asegurar que el Sistema de Capacitación esté contribuyendo al cumplimiento de los objetivos contemplados en la planeación estratégica y la planeación operativa de la empresa.
- Analizar la operatividad de los componentes del sistema para evaluar los aspectos débiles e identificar las causas.
- Proponer acciones preventivas y correctivas que tomen en cuenta la opinión del personal involucrado en cada subsistema o proceso, así como para retroalimentar al sistema y garantizar la mejora continua del mismo.

- Identificar los impactos reales de la capacitación en el desempeño del trabajo para efectos de productividad y calidad total.

La aplicación de la Auditoria de Capacitación debe ser periódica y con carácter de apoyo y de recomendaciones a los responsables del área auditada.

El personal responsable de llevar a cabo la Auditoria de Capacitación debe estar capacitado y certificado por el área Responsable de la capacitación de la Empresa.

Se deberá contar invariablemente con un programa calendarizado para realizar las Auditorias de Capacitación, y hacerlo del conocimiento en forma previa a los responsables de las áreas que serán evaluadas.

Las herramientas que utiliza la Auditoria de Capacitación está diseñada de acuerdo a los siguientes elementos del proceso administrativo de la capacitación:

Planeación.- La finalidad de esta fase es corroborar la existencia, contenido y uso correcto de Perfiles de Puesto, Perfil de Capacitación del Puesto (Batería de Cursos), Perfil de Capacitación del Trabajador y el Diagnostico de Necesidades de Capacitación; este último que se haya realizado de conformidad con el procedimiento respectivo.

También se deberá revisar el diseño y establecimiento de índices e indicadores orientados a medir los resultados del sistema.

Organización-Integración.- El objeto de esta fase es verificar que la conformación de los Cursos y Programas de Capacitación Individual y del Área cumplan con las normas y procedimientos correspondientes. Asimismo, examinar que el procedimiento de formación de instructores se cumpla eficientemente. También

en esta fase se debe verificar que existen los elementos necesarios sobre el registro oficial del Programa Anual de Capacitación en tiempo y forma.

Ejecución.- La finalidad en esta fase es revisar el cumplimiento del procedimiento de ejecución del Programa de Capacitación.

El enfoque de la evaluación en este punto será especialmente en los aspectos de:

- Análisis de metas, compromisos y fechas de ejecución.
- Implementos de logística.
- Elaboración de reportes (listas de asistencia, actividades realizadas y evaluaciones).
- Actividades de apoyo a la realización de cursos de capacitación.

Control.- El objetivo de esta fase es examinar la aplicación de los procedimientos para evaluar los resultados del sistema de capacitación y desarrollo y de los cursos proporcionados a los trabajadores. Esta verificación comprende aspectos como:

- Evaluación de resultados con base a Índices e Indicadores (DAC, CAPPA, CAPPI, otros)
- Evaluación sobre Acreditación y Certificación de Trabajadores en lo referente a:
- Niveles educativos y programas académicos terminados (secundaria, bachillerato, Licenciatura, Posgrado y Diplomados)
- Expedición de Constancia de Acreditación del Curso.
- Constancias de Habilidades, Laborales en el puesto titular.
- Certificados de Competencias Laborales.
- Evaluación de ambiente laboral.
- Actualización de documentos fundamentales. del proceso general de la Capacitación.

- Control de ejercicio presupuestal.

En resumen, la evaluación de estas fases es realizar bajo criterios de cumplimiento de procedimientos, análisis de resultados de cada proceso, la aplicación de medidas preventivas, correctivas, elaboración oportuna y correcta de reportes e informes periódicos y la retroalimentación sobre los resultados y efectividad de la capacitación.

La evaluación se integra por una parte cualitativa y por otra cuantitativa. La primera se integra con observaciones emanadas de la visita de supervisión y de las reuniones de autoevaluación que se tienen en los centros de trabajo. En ellas se platica con el personal y con los responsables de la capacitación. En la fase cuantitativa se aplican cuestionarios establecidos que siguen las etapas de los procesos antes mencionados sobre planeación organización, integración, ejecución y control del proceso de capacitación y se llenan concentrados los cuales se grafican para obtener un diagnóstico entre lo real y como debiera estar.

La ponderación de los factores de los elementos del proceso administrativo de la capacitación es la siguiente:

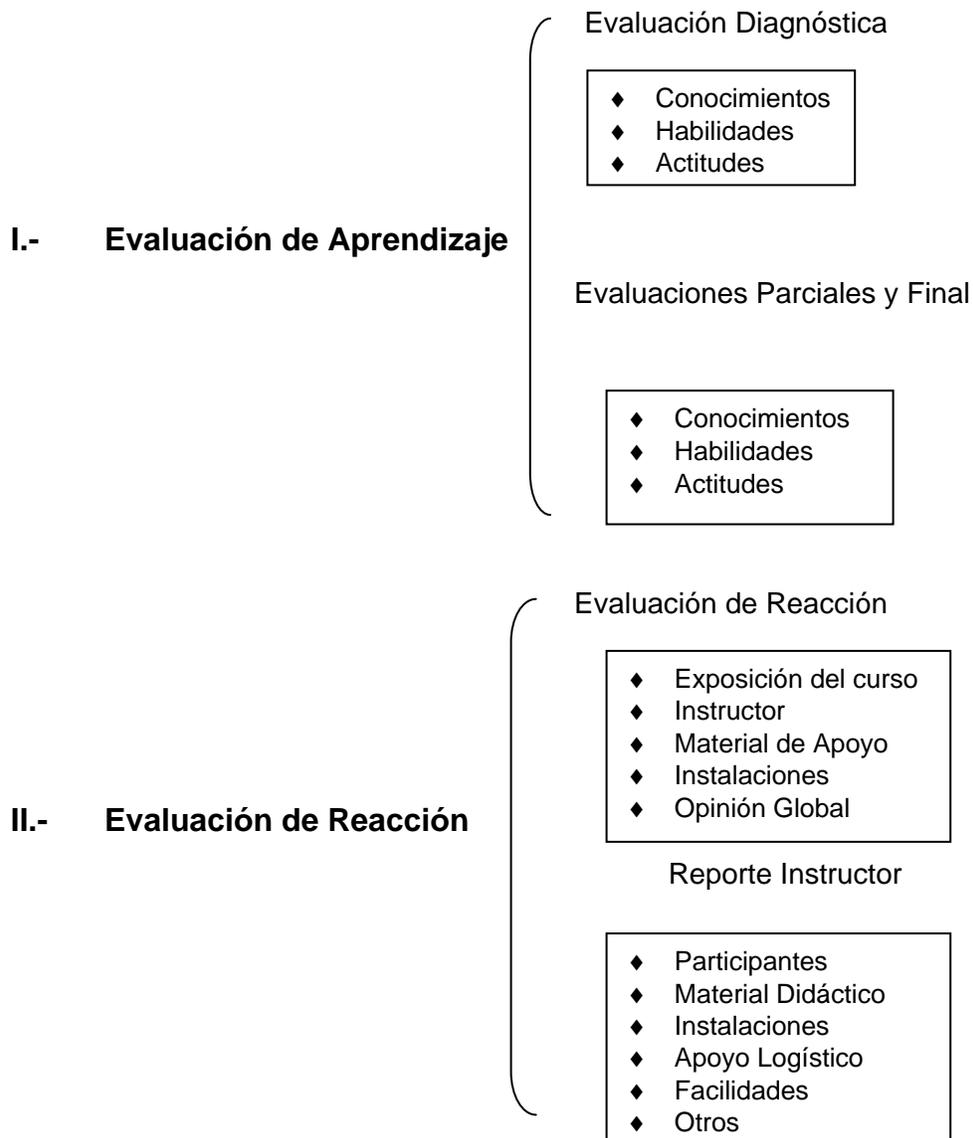
- | | |
|----------------------------|----|
| • Planeación | 25 |
| • Organización-Integración | 25 |
| • Ejecución | 25 |
| • Control | 25 |

Los resultados de esta evaluación forman parte de los procedimientos y metas del Sistema de Gestión de Calidad para asegurar el punto de Competencia del Personal en la Organización.

Microevaluación

La Microevaluación está orientada a revisar la efectividad de los cursos de capacitación por lo que evalúa los resultados que se obtienen de acuerdo a los siguientes tipos de evaluaciones:

- ◆ Evaluación del Aprendizaje.
- ◆ Evaluación de Reacción.
- ◆ Evaluación de Conductas.



III:- Evaluación de Conductas

Encuesta Participantes

- ◆ Utilidad del Curso
- ◆ Utilización de Conocimientos y Habilidades
- ◆ Dudas Posteriores
- ◆ Mejoras para el desempeño
- ◆ Nuevos Conoc. y Hab. para mejorar

Encuesta Jefes

- ◆ Detección de Mejora Desempeño
- ◆ Logros de Resultados
- ◆ Recomendaciones de Mejora

- Evaluación del Trabajador en el Puesto.
- Programa de Seguimiento a 30 días.
- Evaluación de Aptitudes y Actitudes

Es conveniente mencionar que estos tipos de evaluación se pueden utilizar sus resultados en relación a su impacto en el centro de trabajo y en el servicio al cliente.

VIII.5. Participación del personal en los logros de los objetivos de calidad

Es conveniente mencionar en este punto, que una de los compromisos que tiene la Dirección de la empresa (es decir el nivel mas alto de la organización del centro de trabajo) es que el personal conozca los objetivos de calidad que se tienen establecidos y mantenga una comunicación interna con el personal en forma permanente a través de reuniones o utilizando boletines informativos y periódicos murales.

Es importante que cada trabajador conozca en que forma contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas que tiene establecidos la empresa y su área de trabajo y en especial los relacionados con la calidad.

El programa de sensibilización que se proporciona al personal ayuda a que los trabajadores puedan también ser conscientes de su papel en la organización y puedan colaborar en la mejora de los procedimientos y de los procesos. Cuando cada uno de los involucrados participa se logran mejores resultados.

VIII.6. Evaluación de la Satisfacción del Cliente

Los círculos de estudio y de calidad que se integran en la empresa con el personal de los diferentes niveles de la organización, fomentan la formación de una cultura de calidad, el trabajo en equipo y la mejora de los procesos, sistemas, productos y servicios.

La evaluación se puede realizar a través de integrar un equipo de satisfacción al cliente el cual debe de haber participado o estar participando en cursos de calidad, y como parte de la agenda de reuniones establecer políticas y criterios de trabajo, así como un procedimiento para contar con información sobre como se proporciona el servicio al cliente y el nivel de cumplimiento de metas con base en índices e indicadores preferentemente.

Algunos de los índices que se establecen en las empresas es medir el nivel de inconformidades por cliente o usuario de un servicio. Un ejemplo de este tipo de registro se muestra a continuación:

El establecimiento de un sistema de gestión de la calidad a una unidad orgánica o empresa dedicada a la capacitación requiere establecer algunas definiciones como es la identificación de sus servicios, la descripción de sus procesos sustantivos y de apoyo y sobre todo clarificar el tipo de clientes (internos o

externos) que atiende, ya que deberá con ellos establecer y satisfacer los requisitos del servicio o producto que se ofrece.

De acuerdo al giro de la empresa y a su misión se deberá diseñar el sistema de gestión de calidad y determinar el cliente a quien estará dirigido el servicio. En donde la organización sea grande se podrán considerar como clientes a los Representantes de Capacitación de cada área, a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y a los trabajadores.

De acuerdo a lo antes mencionado se proponen a continuación a nivel de referencia, algunos ejemplos de objetivos de calidad que podrán establecer en la empresa u organización al inicio del establecimiento de su sistema de calidad y son los siguientes:

- Mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad de la Gerencia, de acuerdo a las normas ISO 9000:2000.
- Mantener el índice de Días Anuales de Capacitación (DAC) promedio por trabajador al menos en lo establecido a la fecha.
- Obtener un valor igual o mayor al 80% en promedio, del grado de satisfacción de los participantes en los cursos proporcionados.
- Incrementar en un 10% respecto al año anterior, el número de participantes en la modalidad de capacitación a distancia, con la finalidad de fomentar esta cultura en los trabajadores.

La Dirección o Gerencia deberá considerar que los requisitos del cliente se determinarán mediante las solicitudes que realizan. En caso necesario se tomará como base la solicitud del servicio y la información se complementa mediante comunicación telefónica o entrevistas.

La Dirección o Gerencia también debe establecer el marco de responsabilidades para asegurar que se cuenta con la capacidad para atender la solicitud del cliente y determinar que los requisitos sean específicos. En caso necesario contactará con quien solicita el servicio, para determinar claramente los requisitos.

Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para los servicios que proporciona la empresa, deben estar contenidos en los procedimientos específicos.

Los requisitos legales, contractuales o reglamentarios se derivan de lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo en vigor, así como del Reglamento del área de capacitación.

En la determinación de la capacidad para proporcionar el servicio se considera la asignación de personal competente y la disponibilidad de los recursos y equipo necesarios.

La prestación del servicio incluye la revisión a lo largo del proceso para asegurar el cumplimiento de los requisitos.

La evaluación del servicio al cliente estará con base al Plan de Calidad establecido y de acuerdo a los resultados se llevarán a cabo las correcciones y la mejora continua del sistema, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes.

Para asegurar que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces, se realizarán autoevaluaciones y revisiones periódicas al sistema por parte de la Dirección o Gerencia de la empresa. También para asegurar la competencia profesional de instructores internos y externos que proporcionan los cursos de capacitación se llevará un registro de evaluaciones aplicadas a los nuevos instructores y a quienes ya hayan prestado sus servicios se realizará

mediante las evaluaciones de reacción que entregan los participantes al terminar los cursos.

El grado de satisfacción del cliente se determinará mediante acciones permanentes, encuestas aplicadas al cliente ya sea, al concluir el servicio solicitado, o cada seis meses, según se requiera, obteniendo la retroalimentación al proceso.

Con relación a los datos o información proporcionadas por las evaluaciones (macroevaluación y microevaluación), se procederá a darle seguimiento de acuerdo a los objetivos establecidos, así como la medición de lo obtenido y se realizará un análisis que se apoyará de ser necesario en gráficas, especificando los datos estadísticos que identifican a los puntos fuera de rango, y se proporciona en cada caso la información sobre las acciones tomadas.

Se debe considerar importante el mantener comunicación con el cliente por lo que deben usarse los canales de comunicación adecuados tales como: reuniones de trabajo, consultas, llamadas telefónicas, correspondencia y medios electrónicos a través de los cuales se difundan las características de los servicios proporcionados. Se obtiene su retroalimentación a través de evaluaciones, sugerencias, quejas, modificaciones y observaciones.

A continuación presentamos las graficas a nivel de ejemplo de algunas formas de presentar los análisis de los niveles de cumplimiento de los objetivos de calidad en lo referente al servicio a los clientes.

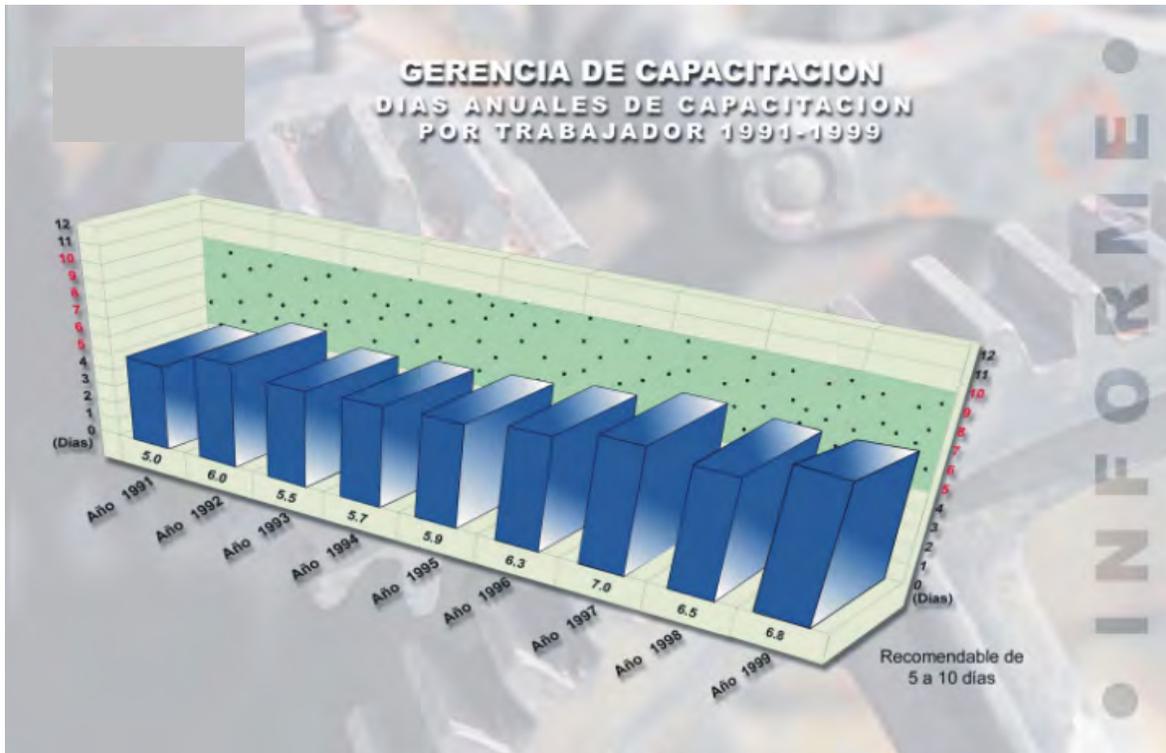
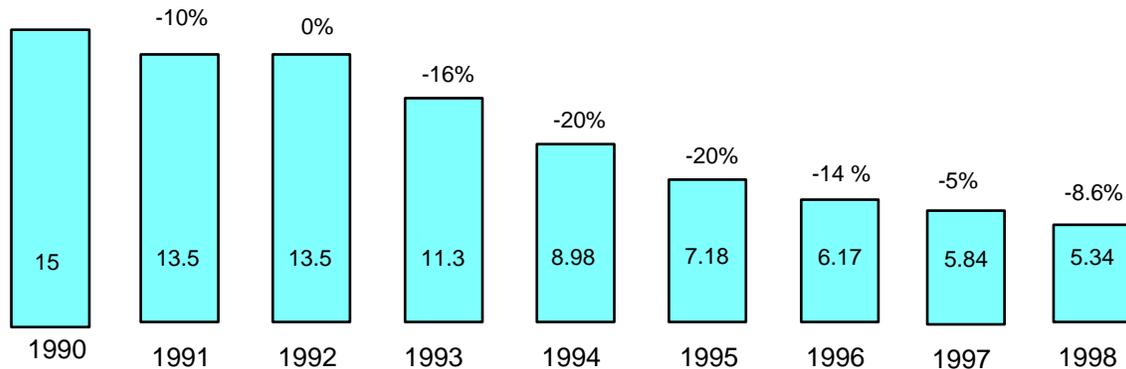


Figura 23

INCONFORMIDADES POR USUARIO

Este indicador muestra una sostenida mejoría en la calidad de la atención al usuario, al haber disminuido en 1990 de 15 inconformidades promedio mensual a 5.34 en 1998.

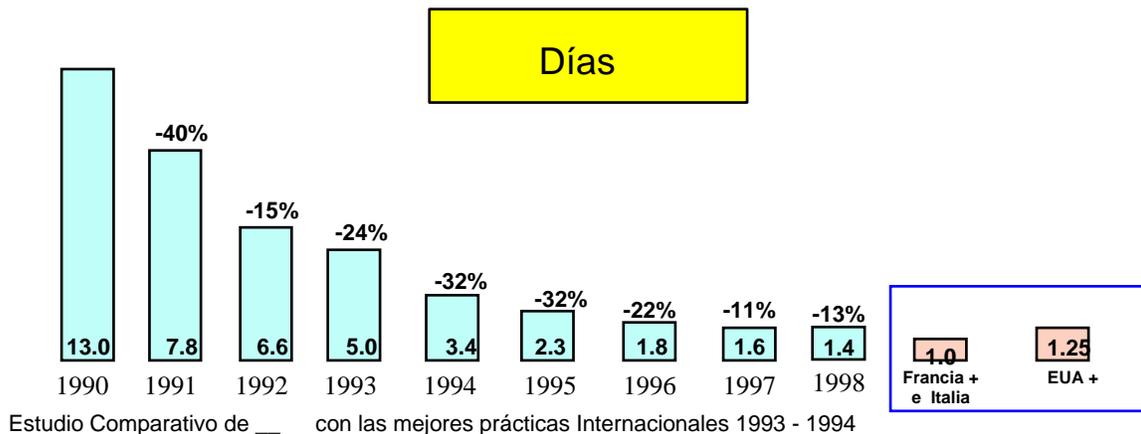


· Unidades inconformidades por cada 1000 usuarios (clientes)

PLAZO DE CONEXIÓN A NUEVOS USUARIOS

La reducción de 13 a 1.4 días en el plazo de conexión a nuevos usuarios muestra un avance en la calidad de la atención al cliente.

Se incluyen zonas rurales en las que por su dispersión y lejanía los plazos de conexión son mayores.



Figuras 24 y 25

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para proporcionar una verificación de la hipótesis planteadas en este trabajo se desarrollo la investigación de acuerdo a las características presentadas en el Capítulo II, para lo cual se elaboró el cuestionario correspondiente y su aplicación se realizó en dos organizaciones una orientada a normar la capacitación de los trabajadores de una gran empresa a través de Unidades Regionales de Capacitación las cuales coordinan la capacitación de trabajadores y la otra está orientada a proporcionar servicios educativos de nivel medio superior cuyos clientes son los alumnos de este nivel.

Resumen:

De acuerdo a lo anterior presentamos a continuación un resumen de los resultados de los casos:

El promedio de edad de quienes contestaron este cuestionario fue de 46 años, el 61% que lo contestó fue personal de sexo femenino, dicho personal cuenta con escolaridad de bachillerato, licenciatura y postgrado y su antigüedad en la empresa es de 14 años promedio.

Ambiente Laboral.- En lo referente a este punto el ambiente laboral es una parte importante para que el trabajador desarrolle buenos resultados, por lo que presentamos a continuación los aspectos encontrados:

- Se puede observar de acuerdo a los resultados obtenidos que el total del personal que atiende al cliente le gusta su trabajo y menciona que la actividad que realiza le ha dado muchas satisfacciones.

Capacitación de los trabajadores.- En este punto identificamos las respuestas en función del comportamiento que tiene esta variable encontrando lo siguiente:

- Todas las personas consideran que su nivel de escolaridad le ha apoyado en la atención a los clientes y considera que la capacitación es útil y cuando esta se enfoca a su ámbito de trabajo la mayoría sigue estando de acuerdo (87.93% al 90.00%) aun cuando un pequeño grupo considera que la capacitación no le ha sido útil para su trabajo.
- Una parte del personal (23.53%) considera que el programa de capacitación que recibe para mejorar la atención al cliente no es importante, aun cuando del 76.47% a 90.16% si lo considera.
- Aun cuando una gran parte de personal (75.38% al 77.78%) considera que el Certificado de Competencia Laboral es necesario, una parte del mismo (22.22% al 24.62%) no está de acuerdo.
- Un porcentaje significativo del personal (22.64% al 43.75%) no tiene la claridad de la relación que puede tener el personal capacitado y su efecto en la disminución en el tiempo de atención al cliente.
- Considera una gran parte del personal (75% a 86.21%) que se han propuesto mejoras por parte del personal capacitado, pero una parte representativa (25%) no lo ha observado, asimismo, de un 73.68% a 95.38% considera que se ha incrementado la productividad derivado del cumplimiento de su programa de capacitación.

Servicio al Cliente.- En este punto identificamos los aspectos que pueden influir en la satisfacción del cliente siendo parte de un sistema de gestión de calidad.

- En cuanto a los procedimientos las personas consideran en un gran porcentaje (85.71% a 90.16%) que los procedimientos facilitan el trabajo.

- Por otro lado, casi la mitad del personal (del 34% al 50%) no encuentra una clara relación entre la certificación de su centro de trabajo y la mejora del servicio al cliente.
- Una parte importante del personal (73.68% al 87.10%) considera que el conocer las metas estas contribuyen a lograr mejores resultados, aun cuando una parte representativa (26.32%) no considera que se refleje dicho conocimiento.
- Aun cuando se observa una clara tendencia a confirmar que el programa de calidad incrementa la competencia del personal (56.25% a 74.55%), se tiene cierta duda sobre dicho efecto por una parte significativa del personal (25.45% al 43.75%).
- El personal esta convencido de que el trabajo en equipo ayuda a mejorar el servicio al cliente.
- Existe acuerdo de que las inconformidades son atendidas pero todavía se encuentran dudas sobre esta contribución hasta en un 25.93%.
- Muestra el personal conocimiento (53.85% al 75%) de que se reducen los tiempos de atención, a un cuando a parte del personal no le queda claro este efecto (25.0% al 46.16%).
- Se tiene conocimiento por parte del personal (75% al 95.08%) de que los nuevos métodos de trabajo y las tecnologías logran mejorar el servicio, aun cuando existe un sector del personal (25%) que no le queda claro.

Desempeño.- Este es uno de los aspectos que califica el aspecto motivacional del trabajador, es por ello que se observó en sus resultados lo siguiente:

- La capacitación sigue siendo un elemento motivador del personal (85.0% al 95.24%) para realizar su trabajo.
- Aun cuando el personal manifiesta la relación de sus promociones con la capacitación (75.44%) existe un porcentaje representativo (24.56% al 41.18%) que no lo relaciona.

Con base al resumen anterior podemos establecer los siguientes comentarios previos a las conclusiones.

El esfuerzo realizado en el desarrollo de este trabajo nos ha permitido explorar algunos de los aspectos, los que nos hemos dedicado a la administración de la capacitación y a la educación, hemos querido consultar o verificar y se refiere a la contribución que la capacitación proporciona a las funciones sustantivas de la organización, ya que siempre no se le valora o los esfuerzos no son suficientemente registrados.

Cuando lo anterior coincide con que las organizaciones se involucran en procesos de certificación de sus sistemas de gestión de la calidad y se les solicitan evidencias sobre la competencia necesaria del personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto o servicio, así como evaluar la eficacia de las acciones tomadas, se originan algunas propuestas que permiten integrar evidencias mínimas, las cuales requieren mejorarse profundizando con estudios y análisis específicos.

Apoyándonos un poco mas en este esfuerzo que hemos documentado y los requerimientos que las organizaciones tienen, y si desean seguir mejorando su enfoque hacia el cliente, tendrán que profundizar en este tipo de trabajos que permitan lograr mejores competencias de su personal apoyándose en programas que mejoren los niveles de educación y formación a través de sistemas de capacitación y desarrollo de su personal, los cuales estén basados en las demandas futuras relacionadas con los planes y objetivos estratégicos de la organización, los cambios en las forma de trabajo originadas por nuevas herramientas y equipos o cambios tecnológicos, de la rotación y movilidad de la fuerza laboral y de la evaluación permanente del personal.

La aplicación de una herramienta para comprobar las hipótesis planteadas así como los objetivos nos llevó a reflexionar sobre los resultados y mencionar las siguientes

Conclusiones:

- 1.- La **primera hipótesis** planteada sobre si “**La capacitación que reciben los trabajadores, contribuye a la satisfacción del cliente**”, podemos inferir que derivado de las respuestas a las afirmaciones, la contribución se considera buena aun cuando no suficiente ya que teniendo una respuesta afirmativa siguen quedando algunas dudas, ya que manifiesta parte del personal que no logra identificar el efecto de la capacitación en la mejora en la atención al cliente.

Los programas de servicio al cliente, en donde esta involucrada la atención de las inconformidades y la reducción de los tiempos de dicha atención, también se observa que no han sido suficientes los esfuerzos realizados ya que sigue manifestándose la falta de información en el personal sobre los resultados de la atención a las inconformidades de los clientes, la reducción del tiempo de atención al usuario, acentuándose este problema cuando no se tiene como una meta establecida en la organización estos puntos.

De acuerdo a lo antes mencionado, se requiere establecer un programa de información y comunicación interna que permita que el personal conozca quienes son sus clientes y que metas se tienen establecidas para lograr un mejor servicio, así como los resultados en la atención a los clientes y la forma en que cada integrante de la empresa participa en dicho logro.

También es importante revisar el programa de capacitación de la empresa con la finalidad de que los cursos que se proporcionen al personal cuenten con contenidos tanto de servicio al cliente como de su sistema de calidad.

- 2.- La **segunda hipótesis** que se planteó fue si **“El nivel de educación de los trabajadores contribuye a la satisfacción del cliente”** la cual podemos dar como respuesta, que si contribuye, apoyándonos en los resultados obtenidos en donde se manifiesta que la mayoría del personal considera que su nivel de escolaridad le ha apoyado en la atención a los clientes, aunado a esto, que el personal que participo proporcionando la información cuenta con un nivel de escolaridad mínimo de bachillerato.

Es importante que la empresa cuente con perfiles de puesto en donde se especifique los niveles mínimos de escolaridad que debe tener el personal que lo ocupe. Este nivel educativo se podrá modificar cuando la empresa incremente su nivel de tecnología, su participación en el mercado u otros factores que requieran de su personal mayor formación. Para apoyar a su personal en la mejora de sus niveles de escolaridad, la empresa requiere impulsar programas específicos apoyándose en los sistemas educativos que ofrece el sistema educativo nacional y en proporcionar las facilidades al personal, con las alternativas que se mencionan en el Capítulo IV.

- 3.- La **tercera hipótesis** que se planteó fue si **“La competencia del personal contribuye a la satisfacción del cliente”**. Para dar una respuesta es conveniente realizar una referencia al concepto de “Competencia del Personal” que llevamos a cabo en el Capítulo V en donde se mencionó que esta comprende la habilidad “demostrada” para aplicar los conocimientos y aptitudes de cada trabajador y que dichas evidencias se pueden mostrar en las áreas de trabajo, en los resultados laborales, y en la documentación presentada como apoyo a la actividad práctica demostrada que pueden ser Constancia de cursos, Constancia de Habilidades Laborales o Certificado de Competencia Laboral.

Es común que los trabajadores cuenten con sus constancias de la capacitación recibida y muestren su opinión favorable cuando se les

pregunta la contribución de esta en lo referente a una mejor atención al cliente, pero cuando le preguntamos sobre el Certificado de Competencia Laboral y su relación con la satisfacción del cliente, en forma general lo relaciona pero sin especificar la forma y sus efectos ya que siguen mostrando que se siguen presentando deficiencias por falta de información y comunicación.

Se ha logrado identificar que aun cuando el personal esté completamente preparado para realizar sus funciones el resultado no puede ser suficientemente satisfactorio si no esta motivado y remunerado, por lo que su actitud influye en su desempeño. Se recomienda que la competencia del personal que está en contacto con el cliente deba estar reforzada por un sistema o programa de remuneraciones, incentivos, promociones y ascensos a través del cual se pueda apoyar el beneficio laboral y social del trabajador y de la empresa como parte de un programa de desarrollo institucional.

La competencia del personal requiere como apoyo el que exista un sistema integral de capacitación en las empresas a través de la cual se ofrezcan programas permanente de actualización, capacitación y desarrollo del personal basado en la detección de las necesidades de capacitación y enlazado a un sistema de gestión de calidad que este basado en los procesos establecidos por la empresa y que estos estén orientados al cliente y que en su operación se apoyen en las cadenas de valor.

También como parte de estas Conclusiones podemos manifestar que existen resultados de este trabajo en donde se manifiesta la necesidad de fortalecer lo referente a que el personal conozca mas sobre el proceso de certificación de los procesos y de su organización en la norma ISO 900:200; sobre su participación en los programas de calidad que se derivan del sistema de gestión de calidad como

una forma de incrementar su competencia y mejorar el servicio y la utilización de nuevos métodos de trabajo y la aplicación de mejores tecnologías.

Es importante mencionar que se obtuvieron datos de dos aspectos importantes en las organizaciones, lo referente al ambiente laboral y al desempeño de los trabajadores, encontrándose en el primer aspecto un buen ambiente laboral y en el segundo falta de claridad en el efecto que tiene la capacitación y el desarrollo del personal para lograr mejores remuneraciones y promociones.