



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE CÍRCULOS DE  
CALIDAD PARA PYMES

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

NORMA PÉREZ GUZMÁN

ASESOR:

L.A. Y M.A. MARIA ELENA FLORES BECERRIL



MÉXICO, 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.

## AGRADECIMIENTOS

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Norma Pérez  
Guzmán

FECHA: 03-abril-2006

FIRMA: 

### **A MIS PADRES**

Por su cariño y su esfuerzo al brindarme estudios de Licenciatura.

### **A MIS HERMANOS**

Por su apoyo, cariño y confianza para concluir mis estudios profesionales.

### **A MI ASESORA MARÍA ELENA FLORES**

Por sus conocimientos, su apoyo y su comprensión para la realización de este proyecto.

### **A MIS PROFESORES**

Por los conocimientos y consejos que me transmitieron durante la Licenciatura.

### **A EDMUNDO VÁZQUEZ**

Por su amistad, apoyo y motivación durante la Licenciatura.

## ÍNDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>I. MARCO TEÓRICO DE LA CAPACITACIÓN</b>	1
1. Conceptos	1
2. Antecedentes	3
3. Objetivos	6
4. Importancia	7
5. Marco legal	8
6. Tipos de Capacitación	17
7. Técnicas de capacitación	18
8. Materiales didácticos	22
9. El Instructor	26
10. Motivación	27
<b>II. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	31
1. Concepto de Programa de Capacitación	31
2. Funciones de un Programa de Capacitación	31
3. Proceso de Capacitación	32
3.1 Determinación de las Necesidades de Capacitación	32
3.2 Diseño del Programa de Capacitación	33
3.3 Ejecución del Programa de Capacitación	34
3.4 Control y Evaluación del Programa de Capacitación	35

	<b>Página</b>
<b>III. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS</b>	37
1. Características	38
2. Estructura	38
3. El empresario	40
4. Problemas más comunes	42
<b>IV. CÍRCULOS DE CALIDAD</b>	43
1. Introducción a los Círculos de Calidad	43
1.1 Concepto	44
1.2 Antecedentes	44
1.3 Objetivos	46
1.4 Estructura	47
1.5 Beneficios	50
1.6 Responsabilidad de la Gerencia	51
2. Proceso de implantación de los Círculos de Calidad	52
2.1 Etapas del proceso	52
2.2 Problemas que pueden surgir	53
3. Operación de los Círculos de Calidad	53
3.1 Solución de problemas	53
3.2 Técnicas utilizadas para la solución de problemas	56
4. Sugerencias para la operación de los Círculos de Calidad	59
4.1 Temas convenientes y no convenientes a tratar	59
4.2 Cómo recompensar a los Círculos de Calidad	61
4.3 Cómo hacer que funcionen con éxito	62
<b>V. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE CÍRCULOS DE CALIDAD PARA MYPES</b>	63
<b>CONCLUSIONES</b>	75
<b>ANEXO</b>	77
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	80

## INTRODUCCIÓN

Durante el tiempo que cursé la Licenciatura en Administración me fui dando cuenta que las empresas en México generalmente no son administradas de una manera adecuada; especialmente las Pequeñas y Medianas empresas son administradas de una forma empírica y desafortunadamente sus propietarios consideran como un gasto inútil aspectos como la Capacitación del Personal sin reflexionar que realmente es una inversión que les puede traer muchos beneficios.

Entre los beneficios que los empresarios pueden obtener de la Capacitación de su personal están el contar con empleados más competentes y motivados para realizar eficientemente su trabajo, además de un aumento o mejora en la Calidad de los productos o servicios; esto trae consigo un aumento en la Competitividad de la empresa y la posibilidad de que permanezca y aumente su participación en los mercados.

Además no sólo son los empresarios quienes se benefician de la Capacitación, puesto que los empleados no solo se benefician al adquirir habilidades o conocimientos que les son útiles para desempeñar mejor su trabajo, sino que, en muchos casos, también les sirven para desempeñarse en diversos aspectos de su vida diaria.

Buscando apoyar a los empresarios en esta labor elegí elaborar un Programa de Capacitación sobre Círculos de Calidad, dirigido a las Pequeñas y Medianas Empresas.

Para que el lector de este trabajo pueda hacerse una imagen del contenido del mismo a continuación mostraré una breve descripción de los capítulos que lo componen.

En el Capítulo Uno se presenta el marco teórico de la Capacitación en lo referente a conceptos antecedentes, objetivos, importancia, marco legal, tipos y técnicas de la misma además de los materiales que comúnmente son utilizados como apoyo; por último se trata el tema del instructor, parte fundamental en la Capacitación.

El Capítulo Dos desarrolla los temas relacionados al Programa de Capacitación, tales como su concepto, proceso de capacitación y las ventajas que ofrece para las empresas que los desarrollan y para los individuos que los cursan.

En el Capítulo Tres se trata aquello que tiene que ver con las Pequeñas y Medianas Empresas, como son sus características, estructura, problemas comunes y las personas que las conciben y conducen, es decir, los empresarios.

El Capítulo Cuatro aborda el tema de los Círculos de Calidad, sobre el cual se ha elaborado el Programa de Capacitación que ha sido el motivo de la realización de este trabajo. Aquí se puede encontrar lo concerniente a conceptos, antecedentes, características, objetivos, estructura, importancia, operación y evaluación de los resultados de la implantación de los Círculos de Calidad.

En el Capítulo Cinco se presenta un Programa de Capacitación sobre los Círculos de Calidad para las PyMES desarrollado en base a la investigación que llevé a cabo.

Para finalizar, presento las conclusiones que obtuve de la realización de este trabajo.

## I. MARCO TEÓRICO DE LA CAPACITACIÓN

El recurso humano es un factor determinante para el funcionamiento de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, mantenimiento y crecimiento de la misma; por lo anterior es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la Administración de Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica *selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero*, ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresas han considerado la necesidad de contar con programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

### 1. Conceptos

A continuación mostraré los conceptos de capacitación que han expuesto diversos autores, a fin de mostrar las distintas visiones que cada uno de ellos tiene sobre el tema y, en base a esto, elaboraré un concepto propio.

Autor	Concepto
Arias Galicia Fernando	"Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico o administrativo".
Chiavenato Idalberto	"Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos".



Dessler Gary	"Consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo".
Ivancevich John M.	"Es el proceso sistemático de alteración de la conducta de los empleados a cumplir con las metas de la compañía".
Mendoza Núñez Alejandro	"Se destina a brindar al personal conocimientos, principalmente de tipo técnico, administrativo y científico, así como prepararlo para ocupar un puesto diferente al que desempeña."
Reza Trosino Carlos	"Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores".
Reyes Ponce Agustín	"Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desarrollar su puesto con toda eficiencia".
Rodríguez Estrada Mauro y Ramírez Buendía Patricia	"Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo".
Siliceo Aguilar Alfonso	"Actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".



Considerando los conceptos anteriores concluyo que la Capacitación es un proceso basado en necesidades propias de la empresa, en el cual se busca ampliar los conocimientos de los trabajadores así como mejorar las habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para desempeñar con eficiencia su trabajo.

La capacitación se da como un Proceso de Enseñanza Aprendizaje, el cual consiste en un conjunto de pasos sistemáticamente ordenados que tienen como propósito brindar los instrumentos teórico-prácticos que permitan la modificación gradual y sistemática de la conducta del participante al desarrollar y perfeccionar conocimientos, habilidades y actitudes que se apliquen en el desempeño eficiente de sus actividades diarias.

El proceso de Enseñanza Aprendizaje tiene los siguientes elementos:

- Quién (participantes)
- Con quién (instructor)
- Para qué (objetivos)
- Qué (contenido)
- Cómo (método, procedimientos, técnicas, actividades)
- Con qué ( recursos didácticos)
- Cuándo (tiempo disponible)
- Donde (lugar)

## **2. Antecedentes**

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera verbal. Los más experimentados enseñaban en sus talleres de trabajo todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, después de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo.



Más adelante surgieron los gremios de artesanos, quienes supervisaban y aseguraban la destreza y capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo, y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos.

La estructura de los gremios consistía de tres elementos: los *Maestros* que transmitían habilidades y conocimientos por medio de la instrucción directa; *Aprendices* que recibían entrenamiento del maestro, sin ningún beneficio económico; *Oficiales* quienes ya habían recibido entrenamiento y además percibían remuneración por su trabajo aún cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficiencia requerida.

Con la Revolución Industrial, la Capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos. Al principio se entrenaba al trabajador únicamente en una parte del proceso de fabricación; posteriormente los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores en otro tipo de actividades, de manera que éstos empezaron a participar más en el proceso que se estaba llevando a cabo. Para ese entonces la producción en serie, y en consecuencia, los especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo.

Con de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) se tuvo que entrenar a las personas en distintas actividades, especialmente relacionadas con la guerra, además de sus ocupaciones diarias. En Estados Unidos se desarrolló una nueva fórmula que modificó sustancialmente la eficiencia y el costo de la capacitación, que se conoce como el "Método de los cuatro pasos": explicar, demostrar, ejecutar y verificar.

Con el crecimiento de la industria surgieron escuelas industriales que proporcionaron nuevas formas de entrenamiento, cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.



La obsolescencia, es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

### La Capacitación en México

En el contexto de la organización social, económica y religiosa de los aztecas encontramos que ya existía una educación para el trabajo en el Tepochcalli y el Calmecac, comúnmente conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes de la ciudad en las artes militares, la religión y la disciplina, y que también desempeñaron el papel de adiestrar a los jóvenes en el trabajo.

Después llega al México colonial el sistema de aprendices, quienes, bajo la guía y supervisión de un maestro, propietario de las herramientas y de la materia prima, tenían así la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga comida y alojamiento. Una vez que los aprendices adquirían los conocimientos necesarios, ascendían a oficiales y recibían una paga por su trabajo.

Hacia 1800 existían artesanos jornalistas, que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes, a su vez, tenían bajo sus órdenes a aprendices; luego de cumplir con un cierto período de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.

Para 1873 se funda el Círculo de Obreros de México que tiene por objetivo la preparación relativa a las artes y oficios como una de las obligaciones del patrón. La consecuencia de estos movimientos es el surgimiento del "Derecho del Trabajo" que busca tener un sistema más justo en las relaciones obrero patronales. Lo anterior se va reflejado en la Constitución de 1917.

La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no se realizaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador pervivieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, en el que habría que incluir el aprendizaje padre-hijo, sobrevivió bastante tiempo.



El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin embargo, con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer los requerimientos de recursos humanos que tuviesen los conocimientos y las habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos.

Con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el sistema de aprendices por un sistema capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.

En el año de 1931 se promulga la Ley Federal del Trabajo, que mana del artículo 123 de la Constitución, en ella se rigen las relaciones obrero patronales, los derechos y las obligaciones tanto de los patronos como de los trabajadores.

Esta ley fue reformada en 1970 y se constituyó el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores que tiene como objetivos supervisar los Programas de Capacitación en las empresas y los resultados obtenidos. Con el surgimiento de estos lineamientos normativos, México se convierte en uno de los países con legislaciones avanzadas en lo que a capacitación se refiere.

### **3. Objetivos**

La capacitación, como toda actividad de la administración, tiene objetivos que orientan su acción para el logro de los mismos; debido a ello me parece importante hacer mención de estos objetivos tanto particulares como específicos.

#### Objetivo general:

"Lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> RODRIGUEZ Valencia, Joaquín, Administración Moderna del Personal, México 2000, ECAE, Pág. 245



Objetivos específicos:

- Conducir a una rentabilidad y calidad del trabajo.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Mejorar la imagen de la empresa.
- Promover la comunicación a toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflictos.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuir a la formación de líderes y dirigentes.
- Alimentar la confianza, la posición asertiva y el desarrollo de los individuos.
- Eliminar los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Preparar guías para el trabajo.
- Ayudar en la orientación de nuevos empleados.
- Reducir los accidentes de trabajo.
- Reducir los movimientos de personal, como renuncias o abandonos.
- Reducir los costos de operación.

**4. Importancia**

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y ante esta circunstancia, el comportamiento de las personas se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo, debido a



ello debemos estar siempre actualizados, manteniendo al personal adecuado, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

Las empresas deben ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto es en donde la Capacitación de los recursos humanos ocupa un importante papel dentro de toda organización y se convierte en una de las bases estratégicas para competir eficientemente.

Las personas son esenciales para las organizaciones y su importancia estratégica está en aumento, ya que todas ellas compiten a través de su personal. Por lo tanto las organizaciones en general deben dar las bases para que su personal tenga la preparación necesaria y especializada que le permita enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

Entonces es fundamental capacitar a los empleados para darles los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que requieren para lograr un desempeño óptimo y ser más competitivos.

Se puede concluir que la capacitación debe ser de vital importancia, porque además de contribuir al desarrollo personal y profesional de los individuos, también genera beneficios para la empresa.

## **5. Marco legal**

A lo largo de la historia de México, a pesar de que el tema laboral ha recibido una atención permanente, éste se orientó más bien hacia aspectos técnicos, relacionándolo con los procesos productivos. La principal preocupación giraba preferentemente en torno a cómo producir.



Los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y no existían condiciones adecuadas para el del trabajo ni, mucho menos, una legislación que marcara los lineamientos a seguir.

Por su parte, los trabajadores no gozaban de garantías ni derechos. Ante esta situación, surgió en las autoridades una inquietud en cuanto a legislar en torno al derecho laboral. Esta inquietud quedó plasmada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo, refiriéndose en uno de sus puntos esenciales a la obligación que tiene el patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento, así como el derecho de los trabajadores a recibirlos.

La capacitación es considerada como una obligación para el empresario pero también como un derecho para los trabajadores; es una necesidad que no sólo beneficia a estas dos partes, sino a la sociedad en general. Desde el punto de vista legal, la obligación de capacitar se encuentra plasmada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su Artículo 123, fracción XIII, dice lo siguiente:

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

La ley reglamentaria que emana del artículo 123 de la Constitución es la Ley Federal del Trabajo, que fue promulgada en 1931 y reformada en 1978; esta ley en sus artículos 3, 25 y en el Capítulo III bis regula lo relacionado a la Capacitación en México.

**Artículo 3.** El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio. Exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.



Así mismo, es de interés promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.

A continuación mostraré el texto de la Ley Federal del Trabajo en lo relativo al Capítulo III Bis, De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores y los artículos 153-A a 153-X que lo conforman.

Capítulo III bis. De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

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 secretaria del trabajo y previsión social.

Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa 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 registren en la secretaria del trabajo y previsión social. En caso de tal adhesión, quedara a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la secretaria del trabajo y previsión social.



Artículo 153-D. *Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.*

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 realizara 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.

Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba esta, prestara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 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-I. En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K. La secretaria del trabajo y previsión social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaria.

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;



- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-L. La secretaria del trabajo y previsión social fijara las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo. Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitara y adiestrara a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

*Artículo 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la secretaria del trabajo y previsión social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.*

Artículo 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la secretaria del trabajo y previsión social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetara el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.



**Artículo 153-P.** El registro de que trata el artículo 153-c se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitaran o adiestraran a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la secretaria del trabajo y previsión social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. Constitucional.
- IV. El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

**Artículo 153-Q.** *Los planes y programas de que tratan los artículos 153-n y 153-o, deberán cumplir los siguientes requisitos:*

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;*
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;*
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;*
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;*
- V. Especificar el nombre y número de registro en la secretaria del trabajo y previsión social de las entidades instructoras; y,*
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la secretaria del trabajo y previsión social que se publiquen en el diario oficial de la federación.*

*Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.*



Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la secretaria del trabajo y previsión social, esta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S. Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la secretaria del trabajo y previsión social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-n y 153-o, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia secretaria adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y 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 secretaria del trabajo y previsión social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaria 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, suficiencia que señale la secretaria 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 acreditara haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la secretaria 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 acreditara 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 catalogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

Es indispensable reconocer el derecho de los trabajadores a tener oportunidades de desarrollo en el trabajo que el patrón le puede proporcionar una vez que se integra a una empresa. En este sentido, la intención de los legisladores en materia de capacitación y adiestramiento es positiva, ya que éstos permiten elevar los niveles de vida y los índices de productividad.



Este marco legal sin lugar a duda beneficia a los trabajadores, porque el patrón se ve obligado a presentar, registrar ante la Secretaría del Trabajo y llevar a cabo los programas de capacitación dentro de los términos fijados en la ley; porque de no ser así sería sancionado.

Por otra parte con el marco legal la organización también se beneficia porque al preparar a sus trabajadores, los actualiza y especializa en ciertas funciones, y con ello disminuye los riesgos de trabajo, eleva la productividad del personal y por lo tanto, la gente se prepara para ocupar puestos de mayor jerarquía y responsabilidad o su puesto actual con mayores con más eficiencia, evitando así recurrir, en algunos casos, a gente externa para cubrir ciertas vacantes, esto, por supuesto, motiva a los trabajadores a desarrollarse en la organización.

## 6. Tipos de capacitación

Existen diferentes programas, derivados de las necesidades de la organización y de las disposiciones legales en esta materia.

1. Capacitación para el trabajo: Es dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso, por promoción o por reubicación dentro de la misma organización.
  - a) Capacitación de preingreso: se realiza con fines de selección proporcionando al personal los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades y/o destrezas para ocupar el puesto.
  - b) Inducción: Consiste en un conjunto de actividades que informan al trabajador generalidades de la empresa, para su integración rápido al puesto, grupo de trabajo y a la organización.
  - c) Capacitación promocional: conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.



2. Capacitación en el trabajo: La conforman actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan.
  - a) Adiestramiento: consiste en una acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador.
  - b) Capacitación específica y humana: este consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.
3. Desarrollo: Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las que pueden llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.
  - a) Educación formal para adultos: son acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.
  - b) Integración de la personalidad: la conforman eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.
  - c) Actividades recreativas y culturales: son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como el desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística.

## **7. Técnicas de capacitación**

Las técnicas didácticas de capacitación son herramientas de apoyo para que el instructor pueda llevar a cabo un curso o un programa; es él quien en base a su experiencia, al tema tratado, al tiempo disponible y a las características del grupo, decidirá cual de ellas es más conveniente utilizar



para facilitar la construcción del conocimiento y tener así un mejor aprendizaje para el participante ya que dan variedad a la dinámica del curso.

Algunas de éstas técnicas son las que se describen brevemente a continuación:

#### Phillips 66

Esta técnica consiste en dividir al grupo en subgrupos de 6 participantes cada uno, para que durante 6 minutos discutan sobre un tema y obtengan conclusiones. Con base a estas conclusiones el grupo total obtiene conclusiones finales.

#### Lectura comentada

Consiste en la lectura de un documento de manera total, párrafo por párrafo, por parte de los participantes, bajo la conducción del instructor. Al mismo tiempo, se realizan pausas con el objeto de profundizar en las partes relevantes del documento en las que el instructor hace comentarios al respecto.

#### Debate

Es un intercambio de puntos de vista relativos a un tema de controversia. Cada participante defiende con argumentos sólidos las tesis que sustente. El instructor guía la dinámica.

#### Discusión dirigida o foro

El instructor debe guiar a los participantes en sus discusiones hacia el alcance de los objetivos de aprendizaje. Durante el desarrollo de la discusión, el formador puede sintetizar los resultados del debate bajo la forma de palabras clave, para llevar a los participantes a sacar las conclusiones previstas en el esquema de discusión.



### Tormenta o lluvia de ideas

Consiste en un grupo de personas, en conjunto, crean ideas acerca de un tema, con el propósito de encontrar nuevas soluciones o mejorar las existentes. Se busca la producción de gran cantidad de datos, opiniones, soluciones, puntos de vista, etc.

### Expositiva

Consiste en la presentación oral de un tema. Es recomendable cuando el tiempo destinado a la enseñanza es corto o limitado, cuando el tema requiere de ninguna o poca discusión. Aplicable a grupos grandes y pequeños.

### Estudio de casos

Consiste en que el instructor otorga a los participantes un documento que contiene toda la información relativa a un caso, con el objeto de realizar un minucioso análisis y conclusiones significativas del mismo. Esta técnica se utiliza cuando los participantes tienen información y un cierto grado de dominio sobre la materia.

### Diálogo simultáneo o cuchicheo

Consiste en dividir a un grupo en parejas que tratan en voz baja un tema y en pocos minutos puede obtenerse una opinión compartida sobre una pregunta formulada al conjunto. Esta técnica se asemeja al Phillips 66, podría decirse que es una forma reducida de él.

### Discusión en pequeños grupos o corrillos

Consiste en dividir al grupo en pequeños grupos de 4 a 6 integrantes cada uno con el propósito de intercambiar ideas y de opiniones sobre un problema o decisión a tomar, llegando a conclusiones validas.



### Coloquio

Evento de confrontación en donde se promueve el intercambio de experiencias, a través de la exposición de conferencias de especialistas de una determinada área del conocimiento, quienes proponen distintos puntos de vista acerca de un tema en particular.

### Entrevista

Es un interrogatorio realizado por un miembro del grupo a un especialista en un tema o actividad de enseñanza aprendizaje.

### Interrogativa

Consiste en que el instructor hace preguntas a los participantes, algunos de ellos responden y otros formulan preguntas adicionales sobre el mismo tópico.

### Dinámica de grupo

Consiste en que los participantes llevan a cabo una serie de actividades previamente diseñadas. Su propósito es revisar y resaltar los aspectos importantes de un tema.

### Juegos vivenciales

Consiste en la realización de una serie de dinámicas de grupo. Se les llama juegos por que tienen como base la competencia entre los miembros del grupo. Su objetivo es concientizar, sensibilizar y cambiar las actitudes de los participantes.

Esta técnica es usada cuando el objetivo de aprendizaje consiste en encuadrar un marco conceptual previamente adquirido en una vivencia, permitiendo que los participantes lo comprendan con precisión. En ocasiones aunque no se cuente con información previa, el juego vivencial ayuda o logra llegar a ella.



### Mesa redonda o panel

Es un grupo seleccionado de personas (4 a 6) expertas en algún asunto o materia, exponen ante otro grupo mayor las opiniones, informaciones y puntos de vista, a favor o en contra del tema en cuestión.

### Role playing o representación de roles

Consiste en simular una situación o caso concreto, con el propósito de que se convierta en real y visible, facilitando de esta manera el proceso de aprendizaje. Se le conoce también como dramatización, sociodrama, juego de papeles, entre otras.

### Acuario

Consiste en dividir al grupo en tres equipos; el primero hace una exposición breve sobre el tema visto; el segundo amplía y corrige, en caso de ser necesario, lo expuesto por el primer equipo; finalmente, el tercer equipo sintetiza la información aportada por los otros equipos.

## 8. Materiales didácticos

En el proceso de Enseñanza - Aprendizaje los medios de enseñanza constituyen un factor clave dentro del proceso didáctico. Ellos favorecen que la comunicación que existe entre los protagonistas pueda establecerse de manera más afectiva.

En este proceso de comunicación intervienen diversos componentes como son: la información, el mensaje, el canal, el emisor, el receptor, la codificación y descodificación.

En la comunicación, cuando el cambio de actitud que se produce en el sujeto, después de interactuar estos componentes, es duradero, decimos que se ha producido el aprendizaje.



Algunas ventajas de utilizar estos materiales didácticos son:

- Concretan las ideas.
- Tienen poder de atracción.
- Mantienen el interés.
- Provocan emociones vivas.
- Graban con intensidad las imágenes en la memoria.
- Tienen poder de persuasión.
- Inducen a la acción.
- Son de valor universal.
- Aceleran el aprendizaje.
- Se adaptan a las necesidades de la educación.
- Son variados.
- Modifican nuestra cultura y percepción de los conceptos.

En lo que concierne a las desventajas de estos materiales didácticos están en relación directa con la experiencia del instructor, pues de ella depende la selección que haga, teniendo en cuenta el tema, el espacio físico, los recursos materiales, el tamaño del grupo y el tiempo.

#### Pizarrón

Ante todo, el gis y el pizarrón siguen siendo instrumentos de enorme valor en la enseñanza en todos los niveles, y en todas partes. Debemos decir que todavía no han sido reemplazados. Es de hacer notar su bajo costo, accesibilidad y versatilidad gráfica (dibujos y textos).

#### Pintarrón.

En una sala de reuniones presenciales, un pintarrón puede actuar como espacio compartido donde se plasman y corrigen las ideas del grupo. Distinto del pizarrón, para escribir o dibujar sobre él se utilizan marcadores de tintas que pueden ser limpiados con facilidad.



### Magnetógrafo.

El magnetógrafo es una pizarra cuyo tablero es una plancha de hierro, sobre ella se adhieren pequeños imanes (los magnetogramas).

### Rotafolio.

Auxiliar para presentar por medio de láminas, un proceso o un tema. Permite rotar las láminas conforme se va desarrollando la sesión y tratar todos los puntos básicos de un contenido sin cometer omisiones ni alterar el orden.

### Manual de instrucción.

Es un conjunto de información presentada en forma escrita, donde se incluyen gráficas, datos estadísticos, mapas, esquemas, cuestionarios, ejercicios y cuadros sinópticos.

### Franelógrafo.

El franelógrafo está constituido por un tablero formado de tejido de franela. Su material de paso son los franelogramas, constituidos por el mismo material, aunque sus dorsos son autoadhesivos.

### Material gráfico.

Libros de texto y consulta, enciclopedias, diccionarios (palabras e imágenes), novelas, cuentos, cómics, periódicos, revistas, carteles, láminas, planos, mapas, fotografías.

### Modelos tridimensionales.

Son objetos a escala que representan con exactitud una realidad y permiten la manipulación y comprensión de cada uno de sus elementos.



### Títeres y marionetas.

Este tipo de material sirve para hacer una dramatización con la que el participante podrá comprender mejor el tema.

### Proyector de cuerpos opacos.

El proyector de cuerpos opacos puede proyectar cualquier tipo de objetos y documentos. Requiere el oscurecimiento total de la sala.

### Audiocasetes.

Son cintas grabadas que se reproducen en un aparato, ya sea para un grupo o en forma individual. Tienen la ventaja de que su señal informativa puede ser captada desde cualquier lugar. Algunas de sus emisiones pueden ser realizadas con fines educativos. Su aplicación en el aula ofrece distintas particularidades: elaboración de guiones adecuados, efectos sonoros, despertar interés hacia problemas de la comunidad, completar un tema, etc.

### Proyector de exposiciones fijas.

Proyecta imágenes fijas a plena luz. Puede sustituir en muchos casos al pizarrón, con la ventaja de que el instructor puede traer los documentos elaborados y realizar la comunicación de cara a los participantes. Asimismo, puede ser utilizado fácilmente por los participantes, usando material de paso adquirido o elaborado por ellos mismos.

### Película de 16 mm.

Tira de película con una serie de secuencias fotográficas; es otro tipo de material que puede ser utilizado por instructores y participantes para desarrollar diversas actividades (expresivas, investigativas, creativas...).

### Cañón.

Muestra imágenes variables que pueden provenir de una computadora, videocasetera u otro aparato con salida de video.



### Proyector de acetatos.

Es un medio de enseñanza que se hace en papel acetato, y se proyecta en la pared, para mostrar la información del instructor.

### Videocasetera.

Reproduce, graba y edita imágenes contenidas en casetes. Se requiere una pantalla o monitor que va conectada a la videocasetera y cuenta con un control remoto que permite efectuar todas las funciones a larga distancia.

## 9. El Instructor

Si hablamos de la capacitación y de un programa de capacitación, indudablemente debemos hablar de un elemento importantísimo, de la persona que será la encargada de llevar a cabo dicho programa; de ella depende el llevar el curso desde un buen comienzo hasta un buen término procurando que el curso cumpla o, de ser posible, exceda las expectativas tanto de los objetivos del programa como las de los participantes.

La persona de la que se habla es el Instructor o facilitador y éste debe contar con algunas características para impartir el curso de una manera más eficiente, estas características son:

- Expresión verbal clara, precisa y sencilla
- Capacidad de análisis y síntesis
- Autoestima
- Autenticidad
- Interés por su trabajo y el grupo que conduce
- Capacidad para despertar y conservar la atención grupal
- Capacidad para establecer buenas relaciones
- Habilidad para integrar a los grupos y conducirlos al logro de los objetivos propuestos



- Habilidad para manejar situaciones conflictivas
- Capacidad y hábitos de escuchar
- Facilidad para manejar situaciones imprevistas
- Creatividad
- Entusiasmo
- Previsión para adelantarse a los acontecimientos y a los problemas
- Orden para coordinar los elementos humanos, materiales y técnicos antes y después del desarrollo de los programas
- Sentido de comprensión humana, para comprender primero a las personas como tales, y después, como sujetos de capacitación.
- Capacidad de análisis y confrontación, para verificar los hechos reales con los planes trazados.
- Interés por aprender de manera constante
- Confianza por la habilidad inherente de cada persona para alcanzar el éxito
- Iniciar puntualmente las sesiones.

El instructor es el encargado de crear un ambiente en el que los participantes reciban y entiendan nuevos conocimientos de manera dinámica.

Su actitud durante el curso determinará en gran medida la conducta que asuma frente al grupo y ésta se verá reflejada en el logro de los objetivos del programa.

## **10. Motivación**

La motivación es parte fundamental para el desarrollo de la capacitación. Por este motivo mencionaré algunos aspectos relevantes de este tema.



### Conceptos de Motivación

Para Samuel C. Certo la motivación es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse de una forma que asegure el logro de una meta.

Richard L. Daft dice que la motivación designa las fuerzas internas o externas que causan entusiasmo y perseverancia para emprender cierto tipo de acción.

Según Luís R. Gómez Mejía, el concepto de motivación se refiere al deseo de una persona de hacer su trabajo lo mejor posible, o ejercer el máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas.

Idalberto Chiavenato nombra a la motivación en el sentido psicológico, es la tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento observando la satisfacción de una o más necesidades.

La motivación en general induce el comportamiento de un individuo hacia ciertas actitudes de superación y mejora continua para la satisfacción de sus necesidades.

### Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo cubrirá la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquella.

### Clasificación de las necesidades

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior.



Una clasificación ampliamente aceptada fue dirigida por Abraham H. Maslow que desarrollo una teoría sobre la motivación humana y clasificó las necesidades humanas en cinco categorías:

1. *Necesidades Fisiológicas.* Constituye el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como las necesidades de alimentación, aire, reposo, agua, etc., que se requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio.
2. *Necesidades de Seguridad.* Constituye el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

3. *Necesidades Sociales.* Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor.

Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que lo rodean.

4. *Necesidad de autoestima.* Están relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen en la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, las necesidades de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

Cuando no se cubren estas necesidades se pueden provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo.



5. *Necesidad de autorrealización.* Son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona.

Quando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el ambiente dentro de la empresa tiende a hacerse tenso y pueden sobrevenir estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en las que los empleados se enfrentan directamente contra la empresa.

## **II. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

### **1. Concepto de programa de capacitación**

El programa de capacitación se define como: la descripción detallada de un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzca a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.<sup>2</sup>

Por otra parte, para Ivancevich un programa de capacitación es: "Un esfuerzo de la empresa por dar oportunidades al empleado para que adquiera las habilidades, actitudes y conocimientos que se relacionen con su trabajo".

### **2. Funciones de un programa de capacitación**

Las funciones que debe tener todo programa de Capacitación, para ser eficiente son las que muestro a continuación:

- Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas, tiempo y recursos que se utilizarán durante el proceso enseñanza aprendizaje.
- Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada y sistemática con base en el diagnóstico de necesidades.
- Ofrecer al instructor la visión de conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura del mismo y auxiliarlo en la elaboración del plan de sesión.

---

<sup>2</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Elaboración de Programas de Capacitación, Guía Técnica, México, 1999, Pág. 9



- Brindar al capacitado la visión total respecto a como será el proceso enseñanza aprendizaje durante el periodo establecido.
- Proporcionar las bases para efectuar la evaluación del programa; es decir, la forma en que esta estructurado respecto a la selección y organización de contenidos y su ubicación en relación al plan de capacitación del cual forma parte.

### **3. Proceso de capacitación**

#### **3.1 Determinación de las Necesidades de Capacitación**

Consiste en determinar las necesidades que existen en una organización, contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

- **Análisis Organizacional:** que es aquél que examina a toda la organización para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la organización, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- **Análisis de Funciones:** se analiza la importancia y rendimiento de las funciones del puesto sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo.
- **Análisis de la Persona:** examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto, para saber qué tipo de modificaciones debe hacer a su comportamiento si se quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales.



El detectar las necesidades de capacitación del Recurso Humano tiene entre otras las siguientes ventajas:

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
- Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Conocer los contenidos que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.
- Ubicar el área que requiere la capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de Supervisores y Gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales; Examen a Empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de Puestos.

### 3.2 Diseño del programa de Capacitación

Para lograr los objetivos de las empresas así como aprovechar óptimamente los recursos disponibles, se requiere planificar y sistematizar sus actividades. Es aquí donde la función de elaborar programas de capacitación adquiere mayor importancia, al considerara que a través de su adecuada aplicación se capacite a los trabajadores para que realicen sus actividades en forma efectiva.

La estructura del programa de capacitación es muy importante debido a que éste se convertirá en la guía que el instructor seguirá para llevar a cabo la capacitación del personal. Ésta estructura es la que se describe a continuación.



## Objetivos

Son las metas que pretendemos alcanzar, deben expresarse en términos que sean comprendidos claramente por los participantes y que éstos sepan qué se espera de ellos.

Los objetivos deben exponerse por escrito, en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes.

Se deberá tener objetivos generales para todo el programa y específicos para cada sesión.

## Contenido del Programa

- Definición y jerarquización de los temas por unidades.
- Programación de las actividades que el instructor y el participante llevarán a cabo.
- Recursos necesarios y ayudas técnicas educativas.
- Especificación de la duración del curso.
- Establecimiento de los medios que permitirán evaluar el aprendizaje de los participantes.

En el Programa de Capacitación además se debe especificar: ¿Quiénes deben asistir al curso? ¿Qué instalaciones se van a necesitar?

### 3.3 Ejecución de Programa de Capacitación

La ejecución es la puesta en marcha del programa e implica coordinación de intereses, esfuerzos, horarios del personal involucrado, así como el registro y control de las actividades que se llevan a cabo.

Las organizaciones tienen la opción de desarrollar programas internos o utilizar programas externos, dependiendo de las necesidades y recursos con que cuenta la empresa.



Se debe tener en cuenta que el éxito de la ejecución de un Programa de Capacitación dependerá en gran medida de algunos factores como:

- La adecuación del programa tanto a la empresa como al personal que va a recibir la capacitación, es decir, dar una capacitación adecuada correspondiente a cada persona.
- La elección cuidadosa y la calidad del material de apoyo que se va a utilizar.
- La colaboración de todos los niveles de la empresa para llevar a cabo la capacitación.
- La selección de los instructores en base al interés, la calidad y la capacidad que demuestran para impartir la capacitación.
- La capacidad de los participantes influye en el resultado de la capacitación.

#### 3.4 Control y Evaluación del Programa de Capacitación

El propósito del *Control* es proporcionar herramientas para conocer el desarrollo de los programas de capacitación, por medio de opiniones de los participantes hacia el instructor y el curso. Esto con la finalidad de detectar y corregir posibles fallas durante la ejecución del programa.

Una forma de controlar los programas de capacitación es mediante cuestionarios y aplicación de pruebas antes y después del curso.

Por otro lado, la *Evaluación* nos permite apreciar o medir las desviaciones entre el objetivo fijado y el resultado obtenido. Esto nos ayudará a analizar la efectividad del curso y a determinar como podrán mejorarse los programas futuros.



Por último, para la evaluación se deben considerar los siguientes aspectos:

- ¿Se cubrieron las necesidades del grupo?
- ¿Se utilizaron los mejores métodos y materiales para el tema y el grupo?
- ¿Se alcanzaron los objetivos?
- ¿Se estableció una atmósfera cordial que permitiera que los asistentes fueran receptivos a la instrucción?

Tanto el instructor como los participantes pueden ayudar a la evaluación; durante las sesiones el instructor puede evaluar las reacciones de los participantes conforme se van presentando. También deberá distinguir un cambio en la actitud, una mejora en la habilidad, así como un incremento en los conocimientos de los participantes.

### III. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

La empresa es la unidad económica de producción encargada de combinar los factores productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

En la actualidad el sector empresarial mexicano esta compuesto en su mayoría por micro, pequeñas y medianas empresas que conforman más del 95% del total; esto demuestra lo importante que son para el crecimiento y desarrollo económico de nuestro país. Además generan el 69.1% de los empleos de las empresas del sector productivo.

Distribución de empresas por tamaño <sup>3</sup>		
Tipo de empresas	Número	%
Microempresas	2 205 849	95.5
Pequeñas	87 285	3.2
Medianas	25 517	0.9
Grandes	7 715	0.3
Totales	2 726 366	99.9

Este amplio núcleo económico y social está formado por la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios; y en gran medida, los empresarios son personas que realizan actividades económicas a nivel de subsistencia, que se caracterizan por integrar empresas especialmente familiares, producto de la necesidad, más que de un esfuerzo planificado, presentando problemas para su desarrollo y posicionamiento.

<sup>3</sup>INEGI; Censos económicos 1999.



## 1. Características

De manera muy general todas las micros, pequeñas y medianas empresas comparten casi siempre las mismas características. Entre las más importantes se encuentran:

- El capital es proporcionado por una o pocas personas que establecen una sociedad; por lo general son familiares o amigos quienes se asocian.
- Limitaciones para el acceso a capital adicional debido a falta de conocimiento de las fuentes de financiamiento y de como aprovecharlas.
- Crecen principalmente a través de la reinversión de utilidades.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Contacto personal estrecho del director con sus trabajadores.
- Su número de trabajadores va desde 1 hasta 250 personas.
- Posición poco dominante en el mercado de consumo debido a su tamaño y capacidad económica.
- Tienden a no cambiar su lugar de operaciones para conservar su clientela.
- Obtiene la mayoría de sus recursos (materia prima, personal, equipos, ingresos por ventas) de la comunidad local.

## 2. Estructura

Estas empresas carecen de una estructura formal en todas sus áreas. El trabajo que realiza el dueño de la empresa se asemeja al de un "hombre orquesta" y se atribuye él mismo su especialidad interna.



Generalmente se recurre a la asesoría financiera externa, lo cual deja el manejo contable y financiero en manos de un contador externo o consultor por horas, que se encarga principalmente de los aspectos legales del personal, finanzas y tributarios.

Las áreas de ventas y de producción son las mas fuertes. Las pequeñas empresas encuentran una forma satisfactoria de competir en su mercado, y debido a la necesidad de satisfacer nuevas exigencias del mismo y a la premura para tomar decisiones sobre la marcha, el dueño hace que las acciones estratégicas se realicen en forma fácil, dando lugar a la adaptación del producto al mercado rápidamente.

También es importante el contacto frecuente del propietario con su clientela, lo cual le brinda un conocimiento mas detallado de su mercado y del producto que vende.

La gran atención que el dueño de las pequeñas empresas dedica a ala misma hace de la administración general un punto relevante de su actividad, caracterizándolo como administrador independiente donde el mismo opera y dirige todas las operaciones.

Esto hace necesario que adquiriera una habilidad especial para el manejo de la empresa, ya que le es muy difícil contar con empleados competentes o recursos técnicos financieros que apoyen su desarrollo. Se puede suponer que, entre pequeñas empresas, todas son fuertes en su campo de operación, pero siempre trabajaran en desventaja ante las empresas grandes.

La función de control es casi desconocida por el dueño de la pequeña empresa: no existen procedimientos y normas que le ayuden a asegurar el éxito en forma rápida. El tiempo que dedica a estas actividades es mínimo (la mayoría de los casos se debe a falta de conocimiento de ellas). El tipo de control se deriva de la plantación inadecuada que utiliza.



### 3. El empresario

Un empresario es una persona que organiza, opera y asume los riesgos de una empresa atraído por las oportunidades de lucro.

El empresario es parte importante del sistema económico del país; además también contribuye de modo indirecto a la renovación de las estructuras sociales y la inserción de nuevos valores culturales.

Las características personales que los empresarios necesitan tener para conducir su empresa con éxito son las siguientes:

- **Motivación**

La disposición positiva es la motivación para realizar cierta tarea. En esta se hallan comprendidas la responsabilidad, el vigor, la iniciativa, la perseverancia y la ambición. Un empresario debe realizar un gran esfuerzo para hacer triunfar y manejar su empresa.

Es evidente que quien trabaja de manera ardua para planear, organizar, dirigir y controlar la empresa, tiene mayores posibilidades de triunfo que uno que todo lo deja al azar.

- **Agilidad mental**

Consiste en una inteligencia comprensiva, un pensamiento creativo y una capacidad analítica. El empresario debe ser capaz de actuar en consecuencia con las necesidades que se le presenten a la empresa en las diferentes situaciones y también debe analizar tanto los problemas como las situaciones que le afectan para poder solucionarlos.

- **Habilidad para las relaciones humanas**

La estabilidad emocional, la capacidad de relación, la sociabilidad, la consideración y el tacto son valiosos auxiliares para el empresario para aumentar su clientela y fomentar en sus empleados la eficiencia en el trabajo.



- **Capacidad de comunicarse**

Una eficiente comunicación significa el trato efectivo entre dos o más personas de manera oral y escrita, dependerá del empresario el éxito o fracaso de la comunicación que tenga con sus clientes, empleados y proveedores.

- **Conocimientos técnicos**

Los productos o servicios de una empresa deben ser buenos para que ésta pueda seguir en actividad. El empresario puede ser delicado, ágil, practicar buenas relaciones humanas, además ser eficiente en la comunicación, pero si su producto o servicio es malo fracasará.

Los conocimientos técnicos se adquieren, por regla general, sólo con dedicarse a aprenderlos, por tanto, el empresario que los domina tiene perspectivas de éxito mucho más amplias que cualquier otro.

El lucro es la mayor retribución que un empresario puede obtener porque ayudan al sostenimiento tanto de él como de su familia. Sin embargo, para algunos los dividendos monetarios son menos importantes que las satisfacciones personales que se derivan de su manejo. Algunas de estas satisfacciones son:

- **Satisfacción en el trabajo**

La mayoría de la gente pasa más de la tercera parte de su tiempo disponible en el trabajo, pero una gran cantidad de personas está a disgusto en él, que sólo esperan el fin de semana y al concluir éste, odian tener que reanudar sus labores.

Muchos pequeños empresarios encontraron en su trabajo una actividad agradable y satisfactoria.

- **Identificación personal**

Gran cantidad de empresarios crearon sus empresas por sí mismos, por medio de esfuerzo y trabajo considerables. Es natural que se identifiquen y sientan que su empresa es una parte de su propia persona.



- Ser el propio jefe

El empresario de una pequeña o median empresa es su propio jefe, esto es una satisfacción para muchos. Es más, el tomar decisiones es un reto que agrada a la mayoría de ellos. Este tipo de empresario siente que controla su propio destino y puede hacer su libre albedrío sin tener que rendirle cuentas a nadie.

- Expectativas de prosperidad

Muchos empresarios trabajan mas con vistas al futuro que para su bienestar inmediato. Sus intenciones y deseos son acrecentar su empresa, hacerla próspera y que sea poderosa, para un gran número de propietarios ese momento jamás llega, para otros sí.

#### **4. Problemas más comunes**

Entre las razones a nivel interno, lo que encontramos mas comúnmente como la causa de quiebra de las empresas en nuestro país son:

- No hay una comunicación efectiva entre los jefes y los subordinados, porque los primeros no siempre son accesibles y muchas veces no saben escuchar.
- No son capaces de atraer y conservar a nuevo personal competente.
- No se conoce la capacidad ni las aspiraciones de los trabajadores.
- No se involucra a los trabajadores en las decisiones que les afectan.
- No se estimula el esfuerzo de equipo y la participación.

Relacionado a lo anterior hay que mencionar que un cambio en una empresa que tienda a mejorar debe inculcarse y buscarse primero en los niveles más altos para que de ahí se filtre hacia los otros niveles convirtiéndose en un ejemplo de actuación y no solo sean palabras al aire; es por esto que el curso que se presenta en el Capítulo V va dirigido a los dueños de las empresas debido a que el cambio debe empezar en ellos.

## **IV. CÍRCULOS DE CALIDAD**

### **1. Introducción a los Círculos de Calidad**

Toda empresa que es creada tiene como finalidad permanecer en el mercado, obtener beneficios económicos para quienes participan en ellas y de ser posible tener un crecimiento.

En busca de estos objetivos se han desarrollado diversas herramientas administrativas que, en buena medida, han ayudado a muchas empresas a conseguirlos.

Una de estas herramientas, desarrollada en Japón hace ya más de cuatro décadas, son los Círculos de Calidad, con los que se ha conseguido una ventaja competitiva para muchas empresas.

Debido a que funcionan en un ambiente en el cual los trabajadores se identifican con la empresa y existe un compromiso con la toma de decisiones en grupo.

En contraste con otros países como el nuestro donde los trabajadores se identifican solamente con su actividad, oficio o profesión y muchas veces no se sienten miembros de la empresa por el estilo de dirección autoritario que existe en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas.

A pesar de lo anterior los Círculos de Calidad también pueden tener un gran éxito en nuestro país, si los empresarios hacen un esfuerzo por crear un ambiente participativo donde los trabajadores tengan la oportunidad y la confianza para expresar sus ideas y sugerencias.

Muchos trabajadores desean colaborar ampliamente en su trabajo. Sienten una gran satisfacción personal y desarrollan todo su potencial cuando tienen la oportunidad de ser responsables, cuando se les tiene en cuenta, y cuando se les reconoce el trabajo que realizan.



### 1.1 Concepto de Círculos de Calidad

Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de empleados, de preferencia de 4 a 10 personas, que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común o en diversas áreas de la empresa, que voluntariamente se reúnen con regularidad en horas de trabajo para identificar las causas de los problemas de sus actividades y proponer soluciones a la gerencia.

El Círculo de Calidad es más que una reunión de empleados, es un equipo cuidadosamente estructurado que estimula a los empleados a participar en las decisiones que afectan sus labores, donde cada opinión, independientemente de quien la aporte, tiene el mismo valor.

Además, un Círculo de Calidad es una técnica motivacional que fomenta la creatividad, la inteligencia y la experiencia de cada uno de los participantes; se basa en la premisa de que las personas que hacen un trabajo todos los días tienen más conocimientos sobre el mismo que cualquier otro individuo, y se encuentran en la mejor posición para estudiar un problema y encontrar una solución práctica.

### 1.2 Antecedentes

Los Círculos de Calidad tuvieron su nacimiento en Japón a comienzos de la década de los 60's, después de la II Guerra Mundial. Para ese entonces, los productos que Japón vendía al mundo eran muy baratos pero también muy malos, en cuanto a calidad se refiere. Los japoneses observando esto, se pusieron la meta de mejorar la calidad de sus productos, tratando de mantener los precios bajos y una de las herramientas que introdujeron, aparte del control de calidad como tal, para lograrlo es lo que hoy conocemos como círculos de calidad, que fueron desarrollados por el Ingeniero Kaoru Ishikawa, quien es conocido como el "padre de los Círculos de Calidad".



Los círculos funcionaron en Japón, con empresas como Toyota y Sony, que hoy son líderes en el mercado y disfrutaban de un gran prestigio. A occidente los círculos llegaron durante la década de los 70's, cuando en Estados Unidos se creó el primer círculo de calidad en 1973; en Europa fue hasta 1978 cuando se utilizaron por primera vez.

Para mediados de la década de los 90's, existían más de 1.1 millones de círculos de calidad en Japón, de los cuales hacían parte más de 11 millones de trabajadores.

De ese tiempo a la actualidad los Círculos de Calidad se han popularizado debido al componente de participación que agregan a las tareas de la empresa, ya que permiten que los trabajadores se involucren en los problemas y propongan soluciones a los mismos, además propician la integración y generan mejores ambientes de trabajo, lo cual, en muchos casos, incrementa la productividad.

#### Antecedentes de los Círculos de Calidad en México.

En México los Círculos de Calidad comienzan a ser promovidos en el noreste del país durante la década de 1970 debido a la iniciativa de algunas asociaciones empresariales como el Centro Patronal de Monterrey A.C. y por el apoyo del entonces presidente Luís Echeverría Álvarez para que profesionistas mexicanos visitaran Japón. Además se organizaron institutos y centros de capacitación entre los cuales destacó el Instituto Mexicano de Control de Calidad A.C., que organiza convenciones anuales de Círculos de Calidad.

Los grupos de trabajo tenían diferentes nombres, tales como Círculos de Excelencia, Grupos Funcionales, Equipos de Aseguramiento de Calidad, Círculos de Control de Calidad, etc.

En 1979 se formó el Instituto Mexicano de Círculos de Calidad A.C. en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, para apoyar la implantación de los Círculos de Calidad; éste cerró en 1982.



Los Círculos de Calidad se desarrollaron fuertemente en México entre 1980 y 1985; sin embargo, con la crisis económica que hubo hasta 1990, y dada una excesiva dependencia en consultores, la mayoría de los Círculos de Calidad desaparecieron, permaneciendo solo en las empresas con alto compromiso de sus altos directivos y gerentes y una estructura sólida de grupos de trabajo.

El nuevo movimiento de los Círculos de Calidad está creciendo lentamente como alternativa para el trabajo en equipo, dar capacitación, mejorar las áreas de trabajo y como una buena alternativa para implementar y operar un sistema de calidad en empresas pequeñas y medianas.

Los conceptos y las herramientas básicas empleados por los Círculos de Calidad se han compartido ampliamente para consolidar un lenguaje común a nivel nacional, congruente con el que se maneja en otros países.

### 1.3 Objetivos

Los objetivos que persiguen los Círculos de Calidad, además de los particulares que se plantea cada empresa al implantarlos, son los siguientes:

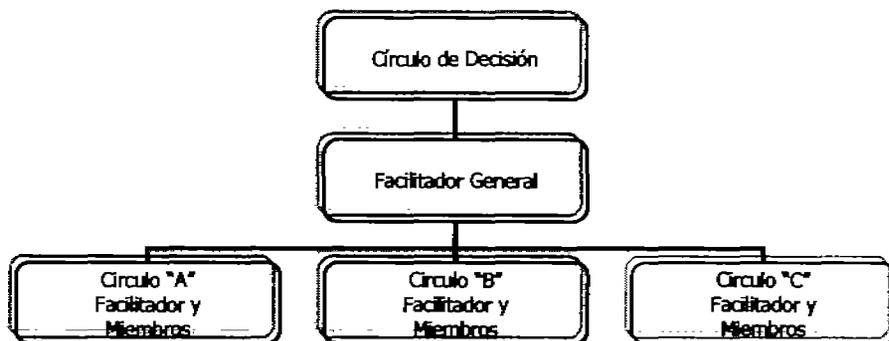
- Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos productivos y de administración.
- Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
- Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
- Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
- Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.



- Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
- Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

#### 1.4 Estructura

La estructura de un Círculo de Calidad es fundamentalmente la forma como esta integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de la empresa. Un Círculo de Calidad dentro de una empresa se estructura como sigue:



#### Círculo de decisión

Es el órgano supremo de los Círculos; está compuesto por la Dirección General, los Gerentes de cada área de la empresa y el facilitador general, quien hace de portavoz de las propuestas de cada Círculo. Sus funciones son las siguientes:



- Dar el visto bueno a las propuestas que se presenten.
- Aprobar la financiación necesaria.
- Apoyar la celebración en horas y días de los Círculos.
- Apoyar el intercambio de la información necesaria para efectuar el estudio de cada propuesta.
- Seguir la marcha de las ideas aprobadas.
- Vigilar el cumplimiento de los plazos.
- Apoyar la agilidad en las respuestas y ejecuciones.
- Explicar, reflexionar y motivar ante los posibles fracasos, conflictos y retrasos.
- Concretar en que prioridades debe concentrarse la actividad de los Círculos.
- Elaborar la planificación futura de los Círculos, tanto en el tiempo como en los medios y objetivos.

#### Facilitador general

Es la persona encargada de coordinar los Círculos que se forman en la empresa y vincularlos entre sí y con la Gerencia. Las funciones que esta persona tiene son las siguientes:

- Tener buena comunicación con la Gerencia y los Facilitadores de cada Círculo de Calidad.
- Presentar y negociar con las propuestas de los Círculos con la Gerencia.
- Motivar a los Facilitadores de cada Círculo y a los miembros de los mismos para llevar a cabo su labor con agrado.
- Mantener contacto directo con la Gerencia.
- Conocer a la empresa y estar al tanto de los problemas.
- Calmar los ánimos cuando haya propuestas denegadas.



### Facilitador

Se encarga de ser moderador, coordinador y animador; lo ideal es que coincida con los ideales de la Gerencia para evitar desconfianzas por parte de ésta. Sus funciones son las que se muestran a continuación:

- Encauzar el tema dentro de los Círculos.
- Animar la participación de todos los miembros.
- Felicitar por las buenas ideas.
- Asentar por escrito todos los acuerdos.
- Procurar que se cumplan los plazos tanto de la elaboración de propuestas como de las respuestas por el Círculo de decisión y su puesta en práctica.
- Asegurar la comunicación dentro del grupo.
- Evitar tensiones en las propuestas denegadas explicando las razones e invitando a mejorar la propuesta, consiguiendo otras alternativas o formas de presentación más contundentes y convincentes.
- Tanto el facilitador como el Facilitador General, deben enseñar a sus miembros una variedad de técnicas de solución de problemas durante las reuniones.

### Miembros

Son las personas del nivel operativo que participan dentro del Círculo y en ellas recae la decisión de aceptar el inicio, la continuación o la finalización de la operación del mismo. Sus funciones son:

- Asistir puntualmente a las reuniones programadas.
- Participar activamente y no considerar al Círculo como un escape de sus labores cotidianas.



- Expresar sin temor y con claridad sus propuestas para mejorar su trabajo.
- Tener disposición para aceptar aportaciones y críticas a sus propuestas.
- Respetar y no menospreciar las propuestas de otros miembros.
- Cooperar con el equipo para buscar una solución a los problemas.
- Apoyar y seguir las recomendaciones del Facilitador del Círculo.

### 1.5 Beneficios

Los beneficios tangibles, es decir, que se pueden medir, que trae consigo la operación de los Círculos de Calidad en una empresa son:

- Incrementos en la productividad
- Mejoras en la calidad del producto o servicio
- Reducción de costos
- Mejoras en el lugar de trabajo a través de métodos más efectivos de manejo de materiales, mantenimiento de maquinas, limpieza, etc.

Además de los beneficios tangibles, la empresa que aplica los Círculos de Calidad tiene beneficios intangibles o no medibles, los cuales son:

- Las comunicaciones entre gerencia y empleados mejoran notablemente.
- Elevan la moral de los empleados fomentando que se identifiquen más con la empresa y cooperan con mayor efectividad.
- Reducen los motivos de queja, el tiempo perdido, los accidentes, las riñas, el ausentismo.
- Los empleados llegan a comprender el papel que juegan en las organizaciones.



## 1.6 Responsabilidad de la Gerencia

Los Círculos de Calidad generan beneficios a mediano y a largo plazo, pero esto no puede ocurrir si la gerencia no acepta las responsabilidades que traen consigo, ya que siendo quien decide el curso de la empresa está en sus manos el llevar a cabo una correcta implantación de ellos, esto se puede lograr si sigue las siguientes recomendaciones:

- *Debe aceptar la participación de los empleados*

La gerencia debe creer que un proceso participativo de solución de problemas es una mejor forma de que se haga el trabajo, debe desafiarlos a actuar con responsabilidad, y al mismo tiempo confiar en lo que harán.

Esto no significa que la gerencia renunciara a su autoridad para tomar decisiones ni a su responsabilidad por el solo hecho de establecer Círculos de Calidad. Simplemente permite a los empleados hacer sus contribuciones con madurez y responsabilidad. La gerencia se reserva en última instancia el derecho de decidir, a través del mecanismo de presentación de las propuestas.

- *Debe proporcionar la infraestructura de apoyo*

Facilitadores competentes, sala de reuniones y material son solo un punto de partida. La gerencia debe estimular a toda la empresa a cooperar con los círculos.

- *Debe crear un sistema que reconozca los logros*

El autorrespeto y la autoestima son los motores que dan fuerza al programa, el reconocimiento es el combustible. Existen muchas maneras de demostrar el apoyo y de reconocer el desempeño, por ejemplo, comidas y cenas con la gerencia, placas en la pared, artículos en el periódico de la planta, etc.,



## 2. Proceso de implantación de los Círculos de Calidad

### 2.1 Etapas del proceso

Para la introducción de los Círculos de Calidad en una empresa se requiere fundamentalmente llevar a cabo las siguientes fases o etapas:

- 1) La Gerencia debe estar convencida y comprometida con la creación de los Círculos de Calidad.
- 2) Establecer la organización necesaria para la administración de los Círculos de Calidad, a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación.
- 3) Dar a conocer a los empleados qué son los Círculos de Calidad.
- 4) Desarrollar un plan de trabajo para la introducción de los Círculos de Calidad, a efecto de que éstos formen parte de la operación de la empresa. En este plan se debe asentar:
  - Numero de Círculos que van a operar.
  - Nombre del Facilitador General y los Facilitadores de cada Círculo.
  - Días y horas de las reuniones de los Círculos.
  - Las reglas de operación.
- 5) Determinar la forma en que se publicitarán los Círculos y como se convocará a los voluntarios que participarán como miembros.
- 6) Disponer de los apoyos didácticos y logísticos para las tareas de los Círculos de Calidad.
- 7) Determinar las formas de premiar.
- 8) Planear cómo se seguirá inculcando al personal, de nueva incorporación, esta filosofía para ser más competitivos.



## 2.2 Problemas que pueden surgir

Durante la implantación y operación de los Círculos de Calidad pueden surgir varios problemas, entre los cuales se encuentran los que ocurren en las situaciones siguientes:

- Cuando la dirección es autoritaria. Ni escucha ni apoya. Se cree poseedora de la verdad absoluta.
- Cuando existen carencias en formación en la comunicación y en el trabajo en equipo.
- Cuando las propuestas no son escuchadas o son frenadas antes de llegar a la Gerencia.
- Cuando domina el individualismo. Domina el tener razón por encima de sumar las opiniones.
- Cuando en la empresa no hay objetivos claros, públicos, medibles, aceptados y que ilusionen.
- Cuando se aplican con lentitud las propuestas aprobadas y no se da información periódica.
- Cuando no se aplican con rigor los días y horarios de las reuniones.

Una vez vistos estos problemas se debe buscar la forma de evitarlos, y si se presentan debe buscarse erradicarlos o disminuirlos para que no afecten el funcionamiento de los Círculos de Calidad.

## 3. **Operación de los Círculos de Calidad**

### 3.1 Solución de problemas

Fundamentalmente el Círculo es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:



1) Identificar una lista de posibles problemas a tratar

Se suele emplear la técnica de Tormenta de Ideas para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.

2) Seleccionar un problema a resolver

De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes. La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice una recogida y análisis de información y el empleo de algunas técnicas.

3) Clarificar el problema

Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.

4) Identificar y evaluar causas

Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar las causas que lo producen. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al Círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.

5) Identificar y evaluar soluciones

El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.



6) Decidir una solución

Con todos los datos disponibles, el Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.

7) Desarrollar un plan de implantación de la solución

Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.

8) Presentar el plan a la Gerencia

Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.

9) Implantar el plan.

Si la Gerencia aprueba el plan presentado, los miembros del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.

10) Evaluar los resultados de la solución propuesta

Desde su implantación el Círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.

11) Optimizar los resultados de la solución.

No se trata de únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.

12) Vuelta a identificar una lista de problemas

Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.



### 3.2 Técnicas utilizadas para la solución de problemas

Algunas técnicas utilizadas por los Círculos de Calidad para apoyar la solución de problemas son las siguientes:

#### Tormenta de Ideas

Propósito:

- Generar una cantidad de ideas.
- Estimular la creatividad
- Aprender y practicar el pensamiento divergente.

Reglas:

- Todos deben participar.
- No debe haber crítica
- No debe haber comentarios.

Procedimiento:

- Cada persona debe hablar por turno.
- El facilitador registra las ideas exactamente como se han expresado.
- Nadie debe censurar ni interrumpir.
- El Círculo genera todas las ideas necesarias.
- Las ideas se desarrollan partiendo de las ideas de los demás.
- Cuando todos los miembros del Círculo han participado, termina.

#### Selección de Problemas

Propósito:

- Clasificar los problemas en orden.
- Seleccionar un área de problemas que preocupe a la mayoría de los miembros.

Reglas:

- Todos deben participar.
- No debe haber críticas ni comentarios.
- Las discusiones se llevan a cabo hablando uno por turno.



**Procedimiento:**

- El Círculo clasifica los problemas según el deseo que se tenga de trabajar en ellos.
- El facilitador da a los miembros unos minutos para que en forma privada asignen un puntaje a los problemas.
- Se suman los puntajes de cada problema.
- Los problemas que tienen los puntajes más altos serán seleccionados para comenzar a trabajar con ellos en orden descendente de puntaje.

**Diagrama Causa y Efecto**

**Propósito:**

- Representar visualmente causas probables en categorías específicas.
- Ayudar al grupo a visualizar el problema.
- Practicar pensamiento divergente.

**Reglas:**

- El problema que aparece en el cuadro Efecto, es un producto o proceso medible.
- Cualquier cosa que pueda producir el efecto se considera una causa probable.

**Procedimiento:**

- Uno a la vez, los miembros sugieren las causas probables del problema.
- El facilitador registra las causas en el diagrama o en un rotafolio por categorías.

**Recopilación de Datos**

**Propósito:**

- Establecer medidas confiables y válidas para determinar para determinar las causas de los problemas.
- Exponer problemas reales y eliminar los intuitivos.

**Reglas:**

- Todos deben participar (inclusive quienes no son miembros si lo hacen de manera voluntaria).



- Toda información, especialmente las mediciones, tiene que ser exacta y confiable.
- Los datos deben ser completos.

**Procedimiento:**

- Los procedimientos de recolección de datos se deben usar cuando el grupo esta dispuesto a empezar a investigar el problema. Por lo general se usan procedimientos como registros de mediciones, tabulación de frecuencias, diagramas de localización e informes.
- El Círculo decide que cantidad de datos es necesaria para resolver el problema (numero de días, cantidad de dinero), cómo se recopilarán (qué tipo de formas se usaran), y cómo se hará (dónde se guardarán los registros y cómo las controlará el Círculo).
- Después de recopilar los datos, se organizan, se registran y se analizan.

**Análisis de Pareto**

**Propósito:**

- Traducir el análisis de los datos a números y porcentajes.
- Presentar en forma obvia al observador los "pocos vitales" y los "muchos triviales"
- Generar ideas para la solución de problemas.
- Practicar pensamiento convergente.

**Procedimiento:**

**Elaboración de la hoja de trabajo de pareto:**

- Una vez que se han identificado las causas, se deben listar en una hoja de trabajo en orden de importancia (de la más importante a la menos importante) en la primer columna de una tabla.
- Se colocan en la primer fila de la tabla los aspectos que se van a evaluar por cada causa, cada uno en una columna.
- Se investiga la frecuencia de sucesos dentro de las causas y se registran en la celda que les corresponde de acuerdo con la causa y el aspecto evaluado.
- Se determina un porcentaje de ocurrencia de los sucesos para cada causa, basados en los objetivos de la empresa o en mediciones anteriores y estos datos se asientan en la última columna de la tabla.



#### Construcción del diagrama de Pareto.

- Las causas (identificadas en la primera columna de la hoja de trabajo) aparecen en el eje X del diagrama.
- Los porcentajes aparecen en el eje Y.
- Se construyen las barras del diagrama sobre el eje X ordenándolas de mayor a menor a medida que se alejan del eje Y.

#### Diagrama "Cómo-Cómo"

##### Propósito:

- Permite que los miembros exploren en forma creativa y consideren varias soluciones alternativas en vez de saltar a la "solución obvia".
- Ayuda a los miembros a determinar los pasos específicos que se deben seguir para implantar una solución y por tanto les ayuda a formular un plan específico de acción.

##### Procedimiento:

- Empezar con una solución y explorar posibles formas de realizar la acción en cada etapa preguntando "¿Cómo?"
- En cada etapa de la cadena se puede emplear un proceso convergente para disminuir la lista de alternativas antes de tomar el próximo paso divergente.
- Se listan las ventajas y desventajas, probabilidades de éxito, y costo respectivo de cada alternativa para facilitar un proceso de selección más objetivo.

#### **4. Sugerencias para la operación de los Círculos de Calidad**

##### **4.1 Temas convenientes y no convenientes a tratar**

Los temas a incluir en los Círculos deben priorizarse de antemano y concentrarse en aquellos que se consideren más importantes o urgentes para evitar perderse en un número elevado de propuestas, que dificultarían el dar respuesta con agilidad.



Aunque todos seas positivos, hay que priorizar los recursos. Se recomienda que los Círculos de Calidad se centren en temas como los que se muestran a continuación:

- Buscar la calidad del producto del servicio y atención al cliente, entendiendo por calidad la que satisface las necesidades del cliente y éste este dispuesto a pagar.
- Buscar ahorros, es decir, reducir gastos.
- Reducir costos (consumos, cuellos de botella, desperdicios. etc.)
- Reducir plazos, incrementando la agilidad de los movimientos, transportes, documentación y respuestas.
- Mejorar o cambiar los métodos, tanto industriales como comerciales y administrativos.
- Aumentar la coordinación entre secciones clientes-proveedores.
- Aumentar la comodidad, la higiene y seguridad.
- Los temas deben ser conocidos y afectar a los asistentes.
- De los temas deben conocerse las causas y las pistas de las soluciones.

Los sindicatos tienen ya asignadas unas funciones que no son de los Círculos de Calidad. Al igual que las funciones de los Círculos no son propias de los sindicatos. Por lo tanto los Círculos de Calidad no deben servir para crear conflictos, sino para buscar mejoras lejos de cualquier ideología. Por estas razones se debe evitar discutir temas como:

- Las reivindicaciones sobre derechos del trabajador.
- Los salarios y remuneraciones.
- Las prácticas y sistemas de contratación.
- La quejas y críticas a los mandos.
- Los despidos, sanciones y amonestaciones.
- Los problemas de adaptación personal.
- Los horarios y calendarios laborales.



- Los turnos, descansos, vacaciones y permisos.
- La valoración de puestos de trabajo.
- El nombramiento de mandos y jefes
- Las discusiones sobre políticas generales de la empresa.

#### 4.2 Cómo recompensar a los Círculos de Calidad

Un aspecto vital de los Círculos de Calidad es el compromiso y la participación de la Gerencia en el reconocimiento de los logros del Círculo. Existen muchas formas en las cuales la Gerencia se involucre en el proceso de reconocimiento, como las siguientes:

- Presentación del proyecto aprobado ante la Gerencia.
- Publicación de logros en tableros, murales y en el boletín de empresas, de preferencia con fotografías de las personas que los integran.
- Medallas, trofeos, placas, insignias, diplomas y certificados.
- Mención en la memoria de la empresa, juntas y reuniones.
- Visitas a otras plantas de la empresa.
- Visitas o viajes a ferias o exposiciones.
- Viajes de turismo para los mejores equipos y sus familias.
- Financiación total o parcial de la formación y material escolar de los hijos.
- Promoción a formador u otros niveles de la organización.
- Dar obsequios como broches o camisetas.

Cabe señalar que las sugerencias anteriores no son las únicas que existen para poder premiar la participación en los Círculos de Calidad y el éxito de los mismos, ya que la empresa que los implanta es libre de elegir alguna de las que se han visto o una completamente distinta.



Para nuestro país, hay quienes recomiendan que los premios otorgados por la participación y logros en los Círculos de Calidad sean más económicos que simbólicos, porque la mayoría de los trabajadores de nuestro país valoran más las prestaciones económicas que los incentivos morales. Aunque queda claro que el otorgamiento de los premios queda a discreción de la Gerencia de la empresa de acuerdo con los beneficios que obtiene de los Círculos de Calidad y con sus posibilidades económicas.

#### 4.3 Cómo hacer que funcionen con éxito

Para que los Círculos de Calidad obtengan mejores resultados durante la implantación y la operación se necesita de la colaboración y compromiso de todos los que lo integran. Estas son algunas recomendaciones para lograr un adecuado funcionamiento de los Círculos:

- Debe existir pleno convencimiento de su utilidad, en la Gerencia, supervisores y los propios miembros de los Círculos.
- La participación debe ser voluntaria. No se debe imponer la participación.
- El Facilitador debe aceptar de buena manera la participación y las propuestas de los Círculos.
- Se debe respetar a las personas y sus ideas. Al trabajar en grupo es básico el mutuo respeto entre los miembros de los Círculos, de los supervisores correspondientes y del resto de los compañeros. Las bromas de mal gusto y las descalificaciones no ayudan a los Círculos.
- Se debe responder con prontitud a las propuestas.
- Todos los miembros deben tener una filosofía y objetivos comunes.
- Se debe fomentar y conseguir la ayuda mutua entre los miembros de los Círculos y los supervisores.
- El mérito se debe otorgar al Círculo y no al individuo. De lo contrario se fomentará el individualismo y no el trabajo en equipo, lo cual no quita que pudieran haber personas que deseen trabajar de forma individual.

## **V. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE CÍRCULOS DE CALIDAD PARA PYMES.**

### **1. Detección de las Necesidades de Capacitación**

A fines del año 2004 tuve la oportunidad de asistir a la "Semana Nacional PyME 2004" organizada por la Secretaría de Economía y desarrollada en el Centro Banamex; donde se realizaron conferencias de interés para las PyMES, y en especial, se trataron temas sobre la calidad. Uno de los temas que alzó muchas preguntas e inquietudes fue acerca de los Círculos de Calidad.

Quando observé este interés por parte de los empresarios me di cuenta que en ellos existe una gran inquietud por conocer acerca de la filosofía de la calidad para ser mas competitivos y obtener mayores beneficios económicos, sin embargo no tienen muy claros estos conceptos y por lo tanto no son aplicados correctamente; debido a ello muchas empresas tienden a fracasar muy pronto.

Una de las grandes problemáticas dentro de las PyMES es que las opiniones de los empleados generalmente no son tomadas en cuenta, restándoles la importancia que deberían tener puesto que son ellos quienes están en contacto directo con las actividades productivas y pueden detectar con mayor facilidad los errores que existen, y de esta forma pueden sugerir soluciones a estas fallas; por ello el empresario debe dar importancia a las opiniones o sugerencias de sus trabajadores ya que esto beneficiará a ambos.

Los Círculos de Calidad brindan la oportunidad para que los empresarios mejoren el funcionamiento de sus empresas, esto a través de la participación de los trabajadores en pequeños grupos que tendrán la finalidad de detectar las problemáticas que existen en sus áreas de trabajo y una vez ubicadas, poder buscar una solución a ellas.



Además con los Círculos de Calidad se propicia el desarrollo de un mejor ambiente laboral, una mayor comunicación entre las diversas áreas y niveles de la empresa y la creación de una conciencia sobre la necesidad de desarrollar acciones conjuntas para mejorar la calidad tanto de las actividades de la empresa como de los productos o servicios que ofrece a los consumidores.

Considero que es muy importante y necesario que los empresarios conozcan lo que son los Círculos de Calidad puesto que, siendo aplicables en prácticamente cualquier organización, sin importar el tamaño, estructura, número de empleados, etc., tendrán como recompensa grandes beneficios para su empresa si los convierten en parte de sus valores y filosofía empresarial.

Con base a estas necesidades que he detectado, desarrollé el presente trabajo y propongo un Programa de Capacitación sobre Círculos de Calidad para las PyMES, el cual se muestra más adelante.

## **2. Diseño del Programa de Capacitación**

El objetivo de este Programa es proponer a las PyMES la implantación de Círculos de Calidad para mejorar la operación en sus áreas de trabajo. Este fue definido en base a las necesidades de capacitación que detecté en las Pequeñas y Medianas empresas.

El contenido del programa fue estructurado de acuerdo al objetivo que se muestra en el mismo, así mismo las actividades y las técnicas de enseñanza se eligieron en base a los temas y a los objetivos específicos de cada uno.



Por otra parte la duración del programa fue determinada considerando el tiempo que he estimado prudente para cubrir cabalmente el estudio de los temas y subtemas propuestos considerando el uso de las técnicas de enseñanza antes mencionadas.

Este curso está dirigido empresarios de la Pequeña y Mediana empresa que estén interesados en conocer los Círculos de Calidad con el objetivo de implantarlos en su empresa, así como a los empleados que deseen participar en la mejora de la misma.

Para llevar a cabo este Programa de Capacitación se necesitará de un aula amplia, con buena iluminación, instalaciones eléctricas en buenas condiciones, pantalla para proyección, pintarrón, marcadores, asientos, mesas y un retroproyector.

**TÍTULO DEL CURSO:**  
"CÍRCULOS DE CALIDAD PARA PYMES"

**OBJETIVO DEL CURSO:**  
Al finalizar el curso, los participantes conocerán la teoría de los Círculos de Calidad y la aplicarán de acuerdo a las necesidades y recursos de su área de trabajo.

**DIRIGIDO A:**  
Empresarios y empleados de PYMES.

**No. DE PARTICIPANTES:**  
20

**DURACION:**  
16 horas  
(4 sesiones de 4 horas)

- CONTENIDO:**
- I. Introducción a los Círculos de Calidad.
  - II. Proceso de Implantación de los Círculos de Calidad.
  - III. Operación de los Círculos de Calidad.
  - IV. Sugerencias para la operación de los Círculos de Calidad.

Sesión: No. 1  
 Duración: 4 horas

Círculos de Calidad para PYMES

Duración	Objetivo específico	Tema	Subtemas	Actividad principal	Técnicas de enseñanza	Material
60'	El instructor y los participantes se integrarán en un grupo de aprendizaje.	Bienvenida	Presentación del instructor y los participantes. Identificar expectativas sobre el curso.	El instructor se presenta ante el grupo, mencionado su nombre, intereses y pasatiempos. El grupo se formará en parejas intercambiando información acerca de nombre, intereses, pasatiempos y expectativas del curso. A continuación cada persona presentará a su pareja ante el grupo.	Diálogo simultáneo	Gafetes
150' *	Los participantes conocerán qué son los Círculos de Calidad y cuál es su importancia para las empresas.	I. Introducción a los Círculos de Calidad	1. Concepto de Círculos de Calidad 2. Antecedentes 3. Objetivos 4. Estructura 5. Beneficios 6. Responsabilidad de la Gerencia	El instructor expondrá los temas.	Expositiva	Pintarrón Marcadores Proyector CPU Díapositivas
30'	El instructor evaluará el nivel de aprendizaje de los participantes.	Evaluación		El instructor dividirá al grupo en tres partes, la primera resumirá la información expuesta, la segunda la complementará y la tercer parte la sintetizará; para reafirmar los temas expuestos.	Acuario	Pintarrón Marcadores

\* 30' Receso

**Sesión:** No. 2  
**Duración:** 4 horas

Círculos de Calidad para PYMES

Duración	Objetivo específico	Tema	Subtemas	Actividad principal	Técnicas de enseñanza	Material
60'	Los participantes apreciarán los beneficios que una pequeña empresa mexicana ha obtenido mediante la aplicación de Círculos de Calidad.	II. Lectura de un caso de aplicación de Círculos de Calidad en una empresa mexicana **		El instructor entregará copias del caso a los participantes, estos a su vez formarán equipos para llevar a cabo la lectura, discutirla y llegar a conclusiones.	Lectura comentada	Fotocopias del caso Pintarrón Marcadores
150' *	Los participantes aprenderán las etapas de la implantación de los Círculos de Calidad	III. Proceso de Implantación de los Círculos de Calidad	1. Etapas del Proceso 2. Problemas que pueden surgir	El instructor expondrá los temas.	Expositiva	Proyector CPU Diapositivas
30'	El instructor evaluará el nivel de aprendizaje de los participantes.	Evaluación		Al finalizar la sesión el instructor realizará preguntas a los participantes	Interrogativa	Cuestionario

\* 30' Receso

\*\* Anexo



Sesión: No. 4  
 Duración: 4 horas

Círculos de Calidad para PYMES

Duración	Objetivo específico	Tema	Subtemas	Actividad principal	Técnicas de enseñanza	Material
180' *	Los participantes obtendrá algunos consejos para mejorar la operación de los Círculos de Calidad	V. Sugerencias para la operación de los Círculos de Calidad	1. Temas Convenientes y No Convenientes a tratar  2. Cómo recompensar a los Círculos de Calidad  3. Cómo hacer que funcionen con éxito	El instructor expondrá los temas.	Expositiva	Proyector  CPU  Diapositivas
30'	Determinar el grado de aprendizaje de los participantes durante el curso	VI. Reafirmación de conocimientos		El instructor aclarará dudas relacionadas a la generalidad del curso y aplicará un cuestionario de opción múltiple sobre lo visto durante el mismo.	Interrogativa	Pintarrón  Marcadores  Cuestionario
30'	Identificar el grado de satisfacción de los participantes sobre el curso y dar por terminado el mismo.	Cierre del curso		Los participantes manifestarán sus opiniones acerca de los temas vistos y del curso en general y se despedirán del instructor y de sus compañeros.		Cuestionarios

\* 30' Receso



### 3. Ejecución del Programa de Capacitación

La ejecución de este Programa se realizará en cuatro sesiones de 4 horas cada una. Esto lo hará un Capacitador o Instructor con experiencia para poder impartir los temas correctamente, de acuerdo con los tiempos y el orden de temas programado para cumplir el objetivo.

Es importante aclarar que durante el curso se debe motivar al empresario a comenzar a preparar el camino para la implantación de los Círculos de Calidad en su empresa y que en caso de que tenga dudas sobre este proceso procure expresarlas al instructor frente al grupo para enriquecer la experiencia de aprendizaje.

### 4. Control y Evaluación del Programa de Capacitación

Para poder controlar y evaluar el desempeño del curso así como del instructor que lo imparte es que presento los siguientes cuestionarios que se deberán contestar al término del curso.

El primero de ellos se aplicará a los participantes para conocer sus opiniones sobre el instructor; consta de 10 reactivos con 4 alternativas cada uno. El cuál quedará de la siguiente forma:

Evalúe los siguientes aspectos sobre su instructor, de acuerdo a las alternativas que se le presentan, esto nos ayudará para mejorar nuestros cursos. No es necesario firmar esta hoja de evaluación.

- a) Exposición ideal.....10
- b) Exposición satisfactoria..... 8
- c) Exposición suficiente..... 6
- d) Exposición deficiente..... 4

Los aspectos a calificar son los siguientes:

- 1) Dominio de a materia
- 2) Facilidad de expresión



- 3) Lenguaje
- 4) Orden y respeto al instructor participante
- 5) Motivación
- 6) Aclaración de dudas
- 7) Actitud hacia el grupo
- 8) Organización de curso
- 9) Materia didáctico
- 10) Puntualidad

El siguiente cuestionario también se aplica a los participantes, en este caso para conocer sus opiniones sobre el curso; consta de 8 reactivos con 4 alternativas cada uno.

Evalúe los siguientes aspectos sobre el curso, de acuerdo a las alternativas que se le presentan, esto nos ayudará para mejorar nuestros cursos. No es necesario firmar esta hoja de evaluación.

- a) Exposición ideal.....10
- b) Exposición satisfactoria..... 8
- c) Exposición suficiente..... 6
- d) Exposición deficiente..... 4

Los aspectos a calificar son los siguientes:

- 1) Conocimientos de los participantes sobre el objetivo de curso
- 2) Cumplimiento de los objetivos del curso
- 3) Adecuación de trabajo de los contenidos del curso
- 4) Duración
- 5) Interés sobre el tema
- 6) Aula
- 7) Horario
- 8) Cursos de capacitación necesarios



De la misma forma después de cada sesión el instructor contestará una forma de autoevaluación, procurando ser sincero consigo mismo. La cual es la siguiente:

- 1) ¿Fue el material apropiado para el grupo?
- 2) ¿Estuvo bien organizado?
- 3) ¿Expresé claramente los objetivos?
- 4) ¿Logré el objetivo?
- 5) ¿Fueron eficaces mis ayudas para la comunicación?
- 6) ¿Fue adecuado el material para distribución?
- 7) ¿Hice resúmenes?
- 8) ¿Fueron de utilidad los estudios de casos o los problemas?
- 9) ¿Logré la atención y el interés del grupo?
- 10) ¿Hice una presentación coherente?
- 11) ¿Motivé al grupo?
- 12) ¿Establecí relación con el grupo?
- 13) ¿Estimulé la participación?
- 14) ¿Utilicé un lenguaje sencillo y correcto?
- 15) ¿Utilicé el tono de voz apropiado?
- 16) ¿Hice ademanes y gestos significativos?
- 17) ¿Utilicé muletillas?
- 18) ¿Me escucharon y entendieron?
- 19) ¿Utilicé técnicas adecuadas para hacer preguntas?
- 20) ¿Estuvo correcta y bien organizada mi demostración?
- 21) ¿Aproveché al máximo el tiempo disponible?

El último cuestionario servirá para recibir propuestas de cambios o mejoras en el programa para futuros cursos. Este cuestionario quedará de la siguiente manera:



Conteste por favor las siguientes preguntas en forma concreta y clara, esto nos ayudará para mejorar nuestros cursos. No es necesario firmar esta hoja de evaluación.

Nombre del curso:

- ¿Presento el curso lo que esperaba? Favor de explicar
- ¿Qué otros aspectos, si fuera el caso, desearía se incluyeran en un programa de este tipo?
- ¿Qué mejoras específicas deberían hacerse?
- ¿Se dieron instrucciones contradictorias durante el curso?
- ¿En que forma lo ha ayudado este programa?
- ¿Recomendaría este curso a otras personas? ¿Por qué?
- ¿Qué otros comentarios o sugerencias desea hacer?

Fecha en que fue llenada esta forma.

"Gracias por el tiempo que concedió para hacer esta evaluación".

Al finalizar el curso se dará seguimiento a los participantes con la finalidad de poder asesorarlos en la implantación y operación de los Círculos de Calidad en sus empresas; esto se hará mediante dos visitas mensuales durante 3 meses y dejando abierta la posibilidad de que realicen consultas vía telefónica.

## **CONCLUSIONES.**

En México las PyMES necesitan de mucho apoyo tanto externo como interno para subsistir; el Programa de Capacitación de Círculos de Calidad, que propongo en el Capítulo V, es una invitación para los empresarios y empleados de PyMES que deseen aumentar la productividad y competitividad de su empresa a través de la participación limitada de los trabajadores en las decisiones de la Gerencia, y que también deseen mejorar sus productos, sus procesos y las relaciones interpersonales en la misma, cubriendo así, en parte, los apoyos internos que a mi juicio debe tener una empresa por parte de su administración y sus trabajadores para poder permanecer y crecer; del aspecto externo no se ocupa este trabajo, dejando el campo libre para otras investigaciones.

La implantación y operación de los Círculos de Calidad da una ventaja competitiva a las PyMES, puesto que cuentan con un factor humano más participativo e interesado en lo que ocurre en la empresa, llevando esto a que se hagan sugerencias que sean provenientes de cualquier área, nivel o persona y que resulten de utilidad para que la Gerencia conduzca por buen camino a la empresa.

Para que se puedan aplicar los Círculos de Calidad y así se contribuya a lograr que las empresas sean más eficientes, hace falta una ligera modificación en la forma de dirigir de los empresarios, dejando a un lado el autoritarismo y haciendo parte de ellos la idea de que cada persona, quienquiera que sea, es capaz de ser creativa y poder aportar algo, por muy pequeño que esto pueda ser, creando entonces un ambiente propicio para la participación y una mejor comunicación dentro de la empresa.

Con esta participación los empleados pueden desarrollar actitudes favorables hacia sus compañeros, hacia sus supervisores, hacia la empresa y hacia su trabajo; estas actitudes reflejan un alto nivel de confianza y respeto mutuo en toda la empresa. Si los empleados se identifican con la empresa y sus objetivos, entonces se involucran en la obtención de éstos.

Por último quiero decir que nuestro país está a la altura de cualquier otro respecto al factor humano, ya que sin importar el color de la piel, la estatura u otros aspectos físicos, todos tenemos la misma capacidad para ser creativos y propositivos. Esto viene al caso porque si en Japón han funcionado con mucho éxito los Círculos de Calidad y en Estados Unidos han hecho de ellos una herramienta para lograr el éxito, nosotros también podemos hacerlo; sólo hace falta que los empresarios se den cuenta de que sus empleados son capaces de pensar y no los consideren únicamente como apéndices de una máquina o como mobiliario de la empresa.

## ANEXO

### CIRCULOS DE CALIDAD

Ing. Alberto Quiroga Venegas

A mediados del siglo XX, la búsqueda de la calidad en Japón marcó el inicio de los Círculos de Calidad.

El Doctor en Ingeniería Kaoru Ishikawa es conocido como el padre de los Círculos de Calidad, quien desarrolló esta herramienta administrativa mezclando lo mejor de las prácticas de producción norteamericanas, japonesas y europeas.

Los Círculos de Calidad se pueden definir como un grupo voluntario de tres a diez personas quienes comparten una identidad común y se reúnen periódicamente para identificar y analizar problemas relacionados con su área de trabajo; recomendar soluciones a la gerencia; y colaborar en la implementación de soluciones de propuestas.

Algunas compañías los han utilizado con mucho éxito, partiendo del punto de que la gente que trabaja en las líneas de producción llega a saber más con la práctica que el mismo ingeniero que desarrolló el proceso. Entonces, si hay alguien que sabe como mejorar el proceso, debe ser esa persona.

Hablando concretamente de Talleres Automotrices, podría decirse que el chico que va por las refacciones conoce más de la refaccionaría, que el dueño del taller que se limita a cotizar y hablar por

teléfono. Entonces si quisiéramos saber como mejorar la compra de refacciones, debemos preguntar a nuestro mensajero y pedirle opiniones.

Tradicionalmente, los dueños de empresas, incluidos los talleres mecánicos, evitan pedir opiniones a los empleados, tal vez con temor a que esto sea visto como una falta de autoridad, pero en realidad, este temor no tiene fundamento.

Comentaré, cambiando los actores y algunas situaciones, una experiencia que tuve la oportunidad de vivir en un taller mecánico.

Tomemos el ejemplo de Servicio X. En este taller los clientes se han empezado a quejar del mal servicio con el dueño, que llamaremos Jorge.

Jorge ha tenido quejas frecuentes, al principio no les hizo caso, puesto que pensó que los clientes se quejan siempre para pagar menos. Pero las quejas continúan.

Jorge ha intentado averiguar que es lo que está pasando, pero los clientes la mayoría de las veces están alterados que no tienen ganas de perder más tiempo platicando de lo que les molesta.

También ha intentado platicar con los trabajadores, pero estos están siempre ocupados y les echan a su vez la culpa a los clientes.

En resumen, Jorge no sabe que es lo que está pasando en concreto y no sabe que hacer. Se le ocurre, en principio, que puede estar más al pendiente de todos sus trabajadores, pero él a veces tiene que ir a ver clientes o a entregar autos y por ello se pierde de muchas situaciones.

Entonces Jorge decide aplicar algo de las técnicas del Círculo de Calidad. Aunque su taller tiene una carga muy grande de trabajo, decide que el siguiente viernes suspenderá actividades para tener una reunión con todos sus trabajadores y saber que es lo que esta pasando.

Le avisa a todos los que trabajan con él que el siguiente viernes a las 4 de la tarde y hasta las 6 los quiere reunir para comentar el problema de las reclamaciones. Les aclara que esta muy interesado en buscar soluciones y no culpables, y que les agradece que vayan pensando que proponerle.

El viernes, tal como esta planeado, se reúne con toda la gente del taller y comienza por platicarles que es lo que esta pasando y menciona algunas de las reclamaciones de los clientes.

Como es natural, los que se sienten afectados comienzan a defenderse, pero Jorge les recuerda que están no para buscar culpables, sino soluciones, y que es importante llegar a las causas del

problema para que desaparezcan los efectos.

#### **Entonces comienza a pedir opinión ante casos concretos.**

Una de las reclamaciones frecuentes en el Servicio X, es la limpieza del vehículo. Los clientes se quejan de que se entregan manchados de grasa. Jorge los dice que siempre se deben cubrir los asientos y las salpicaduras, pero se lleva la sorpresa de que esas fundas se han perdido o se han desechado por viejas, y nadie las ha reemplazado. Uno de los mecánicos le recuerda a Jorge que estuvieron insistiendo que las comprara, pero por estar ocupado en otras cosas no lo ha hecho, y se hizo costumbre no poner las fundas.

En este primer punto se llega a dos compromisos. Por su parte, Jorge comprará las fundas, por parte de los trabajadores, las colocarán siempre, las cuidarán para que no se pierdan y le avisarán con tiempo a Jorge para que las cambie o reemplace.

Otra de las reclamaciones frecuentes es el tiempo de entrega para aquellos autos que se llevan a verificar. Jorge tiene muy buena relación con el dueño de un Verificentro, pero este queda muy retirado del taller. Sus trabajadores le comentan que la amistad, en este caso, está costando caro porque a su vez el Verificentro, abusando de la confianza que le tiene a Jorge, a veces le retrasa el servicio para meter a otros autos antes que los suyos. Entonces, entre que los retrasan y el tiempo de traslado, los

autos de los clientes del Servicio X, no se entregan a tiempo.

En este punto, Jorge les agradece a sus trabajadores que le hagan ver que llevar los autos al Verificentro de su amigo es muy caro, y les promete buscar opciones.

Y así como estos dos ejemplos, se presentaron cuatro o cinco más, donde Jorge pudo obtener una visión más general de su taller, e identificar las causas de los problemas. Por otra parte, los trabajadores se sintieron tomados en cuenta y a su vez se vieron comprometidos a respetar lo que propusieron.

#### **Como iniciar un Círculo de Calidad.**

Debido a que son prácticas poco comunes, tener una reunión para hablar de cómo mejorar en la empresa puede presentar dificultades tales como que los participantes no lo tomen en serio y aprovechen el tiempo para zafarse del trabajo. Pero es responsabilidad de quien lo dirige (el dueño o encargado de la empresa) de mantener la disciplina.

Pueden comenzar con una reunión de una hora, y con un tema definido desde antes. Reunirse para ver de que van a hablar no será provechoso. Es conveniente llevar un programa desde antes y pedirles a los participantes que se limiten a puntos del programa.

Se debe llevar un resumen de lo platicado y de los compromisos para que

todo quede en un papel y no se pierda en el aire.

Con toda seguridad, el tiempo que le dedique a conocer opiniones se verá compensado en un aumento en la productividad, pues está demostrado que los trabajadores se motivan cuando son tomados en cuenta. Gracias a los Círculos de Calidad se puede conseguir motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.

Además los Círculos de Calidad facilitan la ruptura de las barreras y conflictos internos, y hacen que sus empleados conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.

Dicen que dos cabezas piensan más que una, y un par de ojos ve más que uno sólo. Entonces, aproveche la diferente visión que tienen del negocio sus trabajadores, seguramente ellos tienen ideas de cómo mejorar en su empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. ANZOLA Rojas, Sérvulo, "Administración de Pequeñas Empresas", México, Mc Graw Hill, 1993.
2. ARIAS Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos", México, Trillas, 1996.
3. BARRA, Ralph, "Biblioteca de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa", Tomo 5: Círculos de Calidad, México, Mc Graw Hill, 1988.
4. BIOSCA, Domenec, "Cómo aplica con éxito en los 90' los Círculos de Calidad y volver más competente al personal", España, Ciencias de la Dirección, 1993.
5. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2005.
6. CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Colombia, Mc Graw Hill, 2003.
7. DESSLER, Gary VARELA, Ricardo, "Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano", México, Pearson Educación, 2004.
8. GRADOS Espinosa, Jaime A., "Capacitación y Desarrollo de Personal", México, Trillas, 2001.
9. IVANCEVICH, John M., "Administración de Recursos Humanos", México, Mc Graw Hill, 2004.
10. Ley Federal del Trabajo, 2005.
11. MENDOZA Núñez, Alejandro, "Capacitación para la calidad y la productividad", México, Trillas, 1998.
12. QUIROGA, Alberto, "Círculos de Calidad", Revista Alianza Automotriz, Número 314, Año 20, México, D.F., Alianza Editores, Mayo de 2005.
13. REYES Ponce, Agustín, "Administración del personal", México, Limusa, 1990.

14. REYES Aguilar, Primitivo, SIMÓN Domínguez, Nadima, "Los Círculos de Control de Calidad en Empresas de Manufactura en México", Revista Contaduría y Administración, Número 201, Abril-Junio 2001, FCA-UNAM, México.
15. REZA Trosino, Carlos, "Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones", México, Panorama, 1995.
16. REZA Trosino, Carlos, "El ABC del Instructor, y también del profesor, moderador (y de cualquier facilitador de procesos educativos)", México, Panorama, 2000.
17. RODRÍGUEZ Estrada, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia, "Administración de la capacitación", México, Mc Graw-Hill, 1995.
18. RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, "Administración de Pequeñas y Medianas Empresas", México, Thompson, 2004.
19. RODRIGUEZ Valencia, Joaquín, "Administración Moderna del Personal", México, ECAFSA, 2000.
20. RODRIGUEZ Valencia, Joaquín, "Administración Moderna del Personal 2", México, ECAFSA, 2000.
21. SILICEO Aguilar, Alfonso, "Capacitación y desarrollo de personal", México, Limusa, 1995.
22. Secretaria del Trabajo y Previsión Social, "Elaboración de Programas de Capacitación, Guía Técnica", México, 1999.
23. THOMPSON, Phillip C., "Círculos de Calidad, cómo hacer que funcionen", Colombia, Norma, 1994.

#### Sitios de Internet

<http://www.abcpymes.com>