

UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**“MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
CON UN ENFOQUE DE CALIDAD EN UNA EMPRESA
EDITORIAL”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
L I C E N C I A D O E N P S I C O L O G Í A
P R E S E N T A :

ISRAEL ALEJANDRO VICTORIA ORTEGA

DIRECTOR DE TESIS: LIC. FRANCISCO OCHOA BAUTISTA

MÉXICO, D. F.

SEPTIEMBRE 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mis amigos (Ana Casillas, Marcela Rodríguez, María Luisa Bañuelos, Ramón Silva y Jonathan Meneses) que a lo largo de la vida estudiantil, me dieron su apoyo y amistad incondicional.

A mis maestros por su enseñanza y orientación, en especial a la Licenciada Alejandra Gómez Prado, por mostrarme un campo de la Psicología diferente al clínico donde me desarrollo profesionalmente, y más aún, por las enseñanzas prácticas dentro y fuera del salón de clase adentrándome en el mundo de la capacitación.

Al licenciado Ernesto Malda, por su confianza en la implementación del proyecto de capacitación, y enseñarme que: “se logra más vendiendo bolillos, no baguettes”.

A mi jefe y amigo Miguel Martagón, por sus sabidurías, confianza, apoyo y permitirme planear, organizar y realizar el proyecto de capacitación 2010 en la editorial.

A Diana Garduño, por su cariño y apoyo incondicional en la realización de esta tesis y por ser una parte muy importante en mi vida.

A mis abuelos María de Jesús, Arturo y Moisés, por enseñarme que si quieres algo en la vida, lo alcanzas haciendo tu máximo esfuerzo aunque no siempre cuentas con los recursos que quisieras.

A mi hermano Alfredo por estar a mi lado en los momentos divertidos, difíciles y en las travesuras, además de compartir la experiencia más padre de mi vida que me hizo madurar como ser humano, el vivir en Europa.

A mi madre Ana Delia por ser la parte y el soporte más importante en mi vida, alentándome por muy difícil que fuera, a alcanzar uno de los más grandes sueños que tengo, tener una licenciatura en Psicología.

A mi padre Alfredo Victoria por darme la lección más trascendente, que nada te detiene cuando quieres algo y cuando crees que algo te para, preguntarte a ti mismo, ¿Qué, no puedes?

Mamá y Papá, hay demasiadas cosas que quisiera escribir en estas líneas como: gracias por darme comida, techo y viajes, entre muchas otras, pero algo que nunca olvidaré y les agradeceré siempre es que, a pesar de las circunstancias que vivimos como familia hace unos años, no me dejaron cometer el error más grave en mi existencia, abandonar los estudios de licenciatura; ya que con su apoyo como padres que son, este año culminó una etapa más en mi vivir, la educación escolar que me proporcionaron. Gracias y los amo mucho, su hijo, Israel Alejandro Victoria Ortega.

La vida no consiste en tener buenas cartas, sino en saber jugar bien las que tienes.
Josh Billings, humorista estadounidense (1842-1914).

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	7
Capitulo 1. <u>Psicología en las organizaciones</u>	10
1.1 Definición y premisas de la Psicología Industrial o de las Organizaciones.....	10
1.2 Evolución histórica de la Psicología de las Organizaciones.....	13
1.3 Áreas de aplicación de la Psicología en la Industria.....	20
1.4 Papel del psicólogo en la administración de la capacitación.....	25
Capitulo 2. <u>Capacitación</u>	32
2.1 Antecedentes e importancia de la capacitación.....	32
2.2 Definición de Capacitación.....	36
2.3 Capacitación en las Organizaciones.....	37
2.4 Niveles y/o clasificación de capacitación.....	41
Capitulo 3. <u>Calidad Total</u>	44
3.1 Evolución de la Calidad.....	44
3.2 Definición de Calidad.....	49
3.3 Características de la Calidad.....	52
3.4 Gestión de la Calidad.....	56
3.4.1 Concepto.....	56
3.4.2 Características.....	58
3.5 Administración de Procesos.....	64
3.5.1 Proceso.....	64
3.5.2 Definición.....	70

3.5.3 Beneficios.....	71
3.5.4 Características.....	72
3.5.5 Fase de Planeación.....	78
3.5.6 Fase de Organización.....	84
3.5.7 Fase de Evaluación.....	89
3.5.7.1 Indicadores.....	97
3.5.7.1.1 Herramientas básicas de Calidad..	101
3.5.7.1.2 Métodos de Control.....	104
3.5.7.1.3 Métodos de Gráficos.....	104
Capítulo 4. <u>Empresa Editorial</u>	106
4.1 Historia.....	106
4.2 Misión y visión de la organización.....	107
4.3 Valores de la editorial.....	108
4.4 Organigrama.....	110
4.5 Coordinación de capacitación (2009).....	110
4.5.1 Misión y Visión.....	110
4.5.2 Perfiles y requisiciones de puestos anteriores del Departamento de Capacitación.....	111
4.5.2.1 Coordinador de Capacitación.....	111
4.5.2.2 Asistente de Capacitación.....	115
Capítulo 5. <u>Metodología del Modelo de Administración de la Capacitación en una Empresa Editorial</u>	118
5.1 Planteamiento del problema.....	118

5.2 Justificación.....	123
5.3 Objetivo general y específicos.....	125
5.4 Preguntas de investigación.....	125
5.5 Variables.....	126
5.6 Procedimiento: Diseño del Modelo de Administración de la Capacitación con un Enfoque de Calidad en una Empresa Editorial.....	126
Fase de Planeación.....	126
Elaboración del diagnóstico.....	128
Interrelación con las áreas involucradas....	128
Interrelación con organismos rectores.....	129
Evaluación y reportes de cursos.....	129
Misión y Visión (anteriores)	130
Organigrama, perfiles y requisiciones de puestos.....	130
Presentación del diagnóstico.....	130
Elaboración del Proyecto de Capacitación 2010.	131
Elaboración de la misión y visión.....	131
Elaboración del sistograma general.....	132
Actualización del organigrama.....	133
Interrelación con las áreas involucradas (1ra. platica).....	135
Actualización de perfiles de puestos.....	135
Coordinador de Capacitación.....	135
Auxiliar Administrativo de Logística..	136

Ejecutivo de Ventas.....	137
Fase de Organización.....	137
Elaboración del Proyecto de Capacitación 2010	
(continuación).....	138
Revisión de formatos.....	138
Modificación y creación de formatos.....	138
Actualización de descripciones de puestos	139
Coordinador de Capacitación.....	139
Auxiliar Administrativo de Logística..	141
Ejecutivo de Ventas.....	143
Elaboración de mapa de procesos.....	144
Elaboración del sistograma completo.....	147
Procesos y formatos involucrados.....	147
Fase de Ejecución.....	164
Fase de Evaluación.....	165
Procesos y formatos involucrados.....	165
Interrelación con las áreas involucradas (2da. platica).....	175
Capitulo 6. Resultados	176
CONCLUSIONES.....	183
BIBLIOGRAFIA.....	188

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación para obtener la Licenciatura en Psicología, surge en una empresa editorial mexicana ubicada en la Ciudad de México en la que ofrecen cursos de capacitación en apoyo a sus suscriptores con personal calificado y actualizado, de los cuales la mayoría son escritores de las mismas revistas para que de manera presencial puedan no sólo hablar temas relacionados al curso, sino también de puntos de interés publicados en los diferentes artículos, que tengan relación con el evento en cuestión obteniendo un conocimiento más amplio y correcto. Este enfoque hace que la capacitación bien direccionada, administrada, ejecutada y actualizada, permita adecuarse a la modernidad al igual que cambiar el concepto de gasto por el de inversión eliminando la práctica de capacitar por capacitar.

Por esta razón, el presente trabajo de investigación fue creado desde un punto de vista del quehacer del psicólogo dentro de la administración de la capacitación, el cual surge en dos fases en la Coordinación de Capacitación de dicha empresa. En la primera fase, comprendió el periodo de agosto a noviembre del año 2009 en el que surgió el *modelo de administración de la capacitación con un enfoque de calidad*; y como segunda parte, se realizó el análisis comparativo de los resultados obtenidos de enero a junio del presente año a fin de conocer si las modificaciones efectuadas, desde un enfoque psicológico y con base en la metodología de la administración de procesos de la gestión total de la calidad, alcanzaron los

objetivos planeados a partir de una nueva manera de administrar la capacitación en la editorial. Además en forma simultánea en esta segunda fase, se fueron haciendo las correcciones necesarias al modelo creado para obtener mejores resultados en cuanto a calidad y cantidad de cursos se refiere.

El contenido de los capítulos que integran esta investigación nos dan los antecedentes e importancia de la administración de la capacitación en una organización. Por tal motivo, el primer capítulo se refiere a la Psicología de las Organizaciones, que define el concepto y ámbito de aplicación de esta rama de la Psicología General, además de su evolución histórica y el papel que funge el profesional de la psicología dentro de la administración de la capacitación. En el segundo capítulo se aborda el concepto de Capacitación desde la perspectiva de varios autores explicando sus antecedentes, importancia, definición, niveles y clasificación de este concepto. El capítulo tercero es el más relevante en esta investigación, ya que se basa en el concepto de Calidad Total, introduciendo en una primera instancia a la evolución, definición, características y gestión de la calidad; y en una segunda parte, expone en qué consiste la metodología utilizada en este trabajo de tesis, la Administración de Procesos.

El capítulo cuarto, en referencia al tema de administración de procesos del que se habla en el capítulo tercero, se describe el campo de aplicación de dicha metodología exponiendo la historia, estructura, misión, visión y valores de la Empresa Editorial, también aborda aspectos de suma importancia para esta

investigación, como los perfiles y requisiciones de puestos de la coordinación de capacitación anteriores a la creación del modelo de administración propuesto.

En el capítulo cinco, se explica cómo fue aplicada la Metodología de Administración de Procesos, la cual consistió en 4 fases: planeación, organización, ejecución y evaluación; rediseñando los procesos que anteriormente se realizaban en la coordinación de capacitación de la editorial; también se explica el planteamiento del problema, la justificación, objetivo general y específicos, las preguntas de investigación y los pasos realizados a través de un cronograma por fase para la creación del modelo en cuestión. En cada una de estas etapas, además de detallar cuales fueron las acciones realizadas en el proceso de investigación, se mencionan las funciones, elementos y/o características que intervienen en el funcionamiento del modelo propuesto.

En el último capítulo del presente trabajo de tesis, se muestran los Resultados tras la creación del modelo en el año 2009 y su aplicación en 2010, los cuales están divididos en 3 rubros: calidad en el servicio, prestigio y utilidades. Finalmente se hacen Conclusiones a partir de las observaciones realizadas en el presente estudio; además de recomendaciones para futuras intervenciones que permitirán alcanzar mejores resultados con su aplicación.

CAPITULO 1.- PSICOLOGIA EN LAS ORGANIZACIONES

Este capítulo abordará diferentes definiciones de la Psicología Industrial, o también llamada Psicología de las Organizaciones, que se han propuesto por diversos autores acerca de esta rama. Además, proporcionará una breve explicación de su evolución histórica pasando por varias etapas de la historia universal como: la primera y segunda guerra mundial, las décadas de los sesentas y setentas por mencionar algunas. Otro aspecto a revisar, es la aplicación actual que tiene la psicología en el sector empresarial en las diferentes áreas; y de manera más específica, la labor que se puede realizar en el ámbito de la Capacitación.

1.1 Definición y premisas de la Psicología Industrial o de las Organizaciones.

Algunos psicólogos y especialistas consideran a la Psicología Industrial, como parte y ampliación de la Psicología General; por lo que se retoman las siguientes definiciones con el objetivo de comprender y ampliar este concepto.

Blum y Naylor (1976), afirman que la Psicología Industrial está relacionada con la explicación o extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y de la industria.¹

D.P. Schultz (1982), considera que el psicólogo organizacional estudia la repercusión de los elementos formales e informales de la empresa, que tienen en la productividad, la motivación y el espíritu de equipo.²

Rodríguez (1983), dice que la Psicología de las Organizaciones es un campo de aplicación de teorías y constructos provenientes de diversas disciplinas, según los problemas que haya que resolver o las modas imperantes.¹

Munchinsky (2001), afirma que la Psicología de las Organizaciones está más orientada a la intervención, es decir, a la obtención de beneficios económicos en las empresas por medio de la aplicación y de los métodos de la Psicología a los problemas que se presentaban en este contexto.¹

Zepeda Herrera (1999), se considera a la psicología organizacional como la rama de la Psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.³

Landy (2005), es la aplicación de los principios, la teoría y la investigación psicológica al escenario laboral.¹¹

La Psicología de las Organizaciones, se puede definir como una disciplina desde la que se pretende arrojar luz sobre las peculiaridades, características y representativos de la sociedad contemporánea: la organización.¹

Existe una serie de premisas básicas, expuestas por Andrés Rodríguez Fernández, en su libro llamado Psicología de las Organizaciones, que permiten ubicar a esta rama de la Psicología, como posible campo de investigación básica, aplicada y como práctica profesional.¹

Premisa número 1. La organización es un ámbito de interacción social, constituyendo, por tanto, un campo privilegiado para el estudio de los diversos procesos que se derivan de dicha interacción humana.

Premisa número 2. Es necesario contemplar la interacción entre persona y organización si queremos obtener una comprensión adecuada del comportamiento humano en este contexto.

Premisa número 3. La Psicología de las Organizaciones es una “ciencia de lo artificial” (Simon, 1973).

Tomando en cuenta lo revisado en los párrafos anteriores, se definirá a la *Psicología Laboral* para efectos de la presente investigación de la siguiente manera: ***rama de la psicología enfocada al estudio de los fenómenos que se presentan dentro de la industria, que pueden ser psicológicos, sociales, de organización, entre otros; con el fin de explicar su repercusión y realizar las modificaciones necesarias para beneficio tanto de los seres humanos como***

de la empresa misma. Para comprender un poco más, la Psicología de las Organizaciones, se debe hacer un repaso acerca de su desarrollo evolutivo a lo largo de la historia.

1.2 Evolución histórica de la Psicología Industrial o de las Organizaciones.

Todavía no se tiene un acuerdo de cuál es el origen de la Psicología Organizacional ya que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970.

La Psicología Industrial, tiene sus inicios durante la Primera Guerra Mundial con dos corrientes importantes, la norteamericana que puso énfasis en las diferencias individuales utilizando los test mentales para la medición de las discrepancias en el rendimiento de los trabajadores (Army Alpha y Army Beta), cubriendo aspectos que los ingenieros y administradores no tomaron en cuenta en la selección de personal; y la inglesa, que se centra más en las actitudes que en las aptitudes, ya que comprobó que la percepción de monotonía en el trabajo dependía de las condiciones laborales y de las propias características individuales.

En este periodo, podemos encontrar como pioneros de esta rama de la Psicología a James Mckenn Cattell, Walter Dill Scott, Bingham y Hugo Münsterberg; precisamente este último menciona que la Psicología tiene su aplicación dentro de

la Industria en la selección, la formación, en los efectos psicológicos de la monotonía y la motivación laboral.

Walter Dill Scott y Hugo Münsterberg quienes son acreditados como los principales fundadores del área, ambos psicólogos experimentales y profesores universitarios, se involucraron en la aplicación a los problemas de las organizaciones. Münsterberg estaba interesado particularmente en la selección de personas y el uso de nuevas pruebas psicológicas. Landy (1997), propuso que fue la incapacidad de Münsterberg para ganarse el respeto de sus colegas en Harvard lo que lo motivo a dar un giro hacia el nuevo campo de la emergente Psicología Industrial. Scott estaba interesado en las mismas cosas que Münsterberg, así como en la psicología de la publicidad, cada uno de ellos escribió diversos libros de texto que incursionaron en estos temas, incluyendo el de Scott, *The theory of Advertising* (La teoría de la publicidad, 1903), y el primer escrito por Münsterberg, *Psychology & Industrial Efficiency* (La psicología y la eficiencia industrial, 1913).¹²

Andrés Rodríguez Fernández extrae tres conclusiones importantes de la aportación psicológica al estudio del comportamiento laboral:

- a) No cabe duda de que los éxitos conseguidos por los psicólogos durante la Primera Guerra Mundial consagraron el desarrollo de la Psicología Industrial, tanto en el mundo profesional como académico, hecho que se reflejó en acontecimientos como la formación del primer departamento de Psicología aplicada en el Carbeige Institute of Technology (1915), el

nacimiento de la revista *Journal of Applied Psychology* (1917), la aparición de la consultora psicológica Scott Company (1919) o la fundación de la Psychological Corporation de Cattell (1921).

- b) Se hace explícito que los primeros psicólogos industriales desarrollaron sus trabajos desde una psicología individual, enfatizando la importancia del factor humano y de las diferencias en el estudio del comportamiento laboral.
- c) Estos primeros autores realizaron un análisis excesivamente simple de la conducta en las organizaciones, obviando otra serie de componentes grupales y organizacionales que pueden estar determinando el comportamiento de las personas en el trabajo.

Los estudios de Hawthorne, a la par por Cattell, descubrieron que muchos aspectos sociales de la vida en las organizaciones afectaban el comportamiento y desempeño del empleado, su análisis de la supervisión y los grupos de trabajo contribuyó al establecimiento de la parte organizacional del área. Lo que más se conoce de estos estudios es la investigación de los efectos del nivel de iluminación (Roethlisberger & Dickson, 1939) cuyo propósito fue determinar el nivel de iluminación que produciría el mejor desempeño posible en una tarea de la fábrica y llegaron a la conclusión de que no es tan importante la iluminación, sino que en el desempeño de los empleados, los factores sociales pueden ser más importantes que los aspectos del ambiente físico.¹²

Durante el lapso que transcurre entre la primera y segunda guerra mundial, surgieron algunas perspectivas teóricas en los Estados Unidos de América encaminadas al estudio de los procesos de grupo que influyen en el comportamiento de los individuos en el lugar de trabajo y en su rendimiento; las cuales se caracterizan por los siguientes aspectos:

- a) No se plantea un modelo de organización alternativo al propuesto por ingenieros, sociólogos y administradores.
- b) Se introduce una nueva concepción del ser humano que se establece a partir de un conjunto nuevo de proposiciones que se van a diferenciar cualitativamente del concepto mecánico o psicofisiológico del trabajador.
- c) Se amplía el nivel de análisis en el estudio del comportamiento en las organizaciones, pasando de un enfoque eminentemente individual al énfasis en el grupo como principal determinante de la conducta laboral.

También surge la escuela de las relaciones humanas por las aportaciones realizadas por Mayo y sus experimentos en la Western Electric Company. Siguiendo el planteamiento de Díaz (1999), estos estudios comenzados en 1924, supusieron tres aportaciones importantes: una nueva concepción del ser humano en el trabajo, un cambio en el objeto de estudio de la Psicología Industrial y nuevas intervenciones en el mundo de la empresa.

Ya en la segunda guerra mundial se desarrollan los modelos humanistas donde se considera a todos los miembros de la organización como fuentes de recursos, que

no sólo incluyen las habilidades físicas, sino también la capacidad creativa y las conductas responsables, autodirigidas y autocontroladas.

Durante el periodo de finales de la década de los cincuenta y la década de los sesenta, emergen las teorías llamadas contingentes o de la contingencia estructural (Woodward, 1958; Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorch, 1967) que tenían como principal propósito explicar el impacto del contexto en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones, con la finalidad de mejorar su desempeño (Ibarra, 2000). Y estas teorías tienen dos postulados básicos:

- a) Rechazo explícito al “único mejor modo de diseñar las organizaciones” propuesto por las teorías clásicas, ya que no existe un único diseño óptimo para todas las situaciones.
- b) Las organizaciones más eficaces serán aquellas cuyo diseño estructural encaje mejor con las exigencias de su entorno.

A finales de los años sesentas y durante los setentas, surgen las teorías sistémicas de la organización que parten de la creencia de que no existe una mejor manera de diseñar y de gestionar las organizaciones, pues cada organización requiere un diagnóstico singular y de una intervención centrada en sus características peculiares. Además concibe a la organización como un sistema social abierto influido por los inputs de carácter tecnológico y se superan las limitaciones que presentó la escuela de relaciones humanas, pues este sistema

social si considera la existencia real e importancia de los grupos informales y del liderazgo natural como constituyentes del mismo.

Otro evento que ayudo a dar forma al área fue la promulgación de ley de los derechos civiles de 1964, la cual ha tenido gran impacto en la manera en que las organizaciones contratan y tratan a sus empleados. Cuando la discriminación contra las minorías se volvió ilegal, las organizaciones tuvieron que cambiar muchas de sus prácticas laborales, convocando a psicólogos industriales para que eliminaran la discriminación en el lugar de trabajo. La promulgación de ley para los estadounidenses con discapacidad (AAD, American With Disabilities Act, 1991) extendía la protección de los discapacitados contra la discriminación. Aquí se llamó a los psicólogos industriales para encontrar métodos que eliminasen la injusta discriminación.¹²

Kantz y Kahn (1977) retoman las ideas de Pearson (1951) y recogiendo las aportaciones del biólogo Von Bertalanffy (1956), conciben a la organización como un sistema abierto en permanente interacción con su medio y constituido por subsistemas que interactúan entre sí y con los elementos del sistema organizacional del que forma parte.

Como resumen de los diferentes acontecimientos que están involucrados en el desarrollo de la psicología industrial, se presenta la siguiente línea histórica:

AÑO	ACONTECIMIENTO
1888	Cattell mide las diferencias individuales.
1890	Cattell desarrolla el 1er. test mental.
1892	Münsterberg llega a Harvard y funda la American Pshychological Association.
1913	Se publica el primer libro de texto sobre Psicología Industrial por Münsterberg.
1917	Se desarrollan pruebas mentales para la colocación laboral y se desarrolla la 1ra. Guerra Mundial.
1921	Se otorga el primer doctorado en Psicología Industrial a Bruce V. Moore y se funda la Psychological Corporation.
1924	Empiezan los estudios de Hawthorne, y se publican en 1930.
1941	Inicia el esfuerzo bélico de la 2da. Guerra Mundial.
1945	La Psicología Industrial se ubica en la División 14 de la American Pshychological Association.
1950	Explotación de las pruebas comerciales.
1964	Promulgación de la ley de los derechos civiles.
1970	La American Pshychological Association adopta el nombre de Division of Industrial and Organizational Psychology.
1982	Fundación de la Society for Industrial & Organizational Pshychology, Inc.
1991	Promulgación de ley para los estadounidenses con discapacidad.

Por lo expuesto anteriormente, la Psicología Industrial puede considerarse de gran importancia para la Psicología, porque durante su evolución histórica se han realizado aportaciones valiosas que enfatizaron la importancia del factor humano en un ambiente laboral creándose diversas instituciones enfocadas a la Psicología de las Organizaciones que nos ayudan a comprender, que esta ciencia no es solo

aplicable en el ámbito clínico, sino en varios más, donde el psicólogo puede desarrollarse de manera importante aportando sus conocimientos y experiencia buscando mejorar la productividad de la empresa y del país que se tratase.

1.3 Áreas de aplicación de la psicología en la industria.

La Psicología Industrial además de ser una área de especialización de la Psicología que esta ubicada en la división 14 de la APA (American Psychology Association) con el nombre de Society for Industrial and Organizational Psychology, es de utilidad para instituciones de todo tipo: empresariales, gubernamentales, sociales, de beneficencia, políticas y religiosas ya que se orienta a la resolución de problemas dentro de las organizaciones, al incremento del bienestar y calidad de vida de las personas que trabajan en ellas, permitiendo comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional.

Esta especialidad de la Psicología también se ocupa de la actividad laboral de las personas; es decir, de la forma en que éstas realizan sus tareas. Siendo su objeto de estudio el análisis de procesos individuales, necesarios para la comprensión y explicación del comportamiento humano en el trabajo.

Uno de los factores que provoca mayor improductividad en las organizaciones consiste en la manera en que éstas solucionan sus problemas; por lo que a

continuación se mencionan las seis funciones del Psicólogo Industrial en las Organizaciones planteadas por el Colegio Oficial de Psicólogos (COP):

- a) La función de selección, evaluación y orientación de personal;
- b) La función de formación y desarrollo de personal;
- c) La función de marketing y comportamiento del consumidor;
- d) La función de condiciones de trabajo y salud;
- e) La función de organizaciones y desarrollo de recursos humanos;
- f) La función de dirección y management (administración).

Por otro lado, Mateu (1994) propone la siguiente clasificación funcional, como posibles funciones del Psicólogo Industrial:

- a) Asesoramiento a la dirección: Se materializa mediante la formulación de propuestas y planes de acción para llevar a cabo los procesos de cambio y desarrollo organizacional deseados.
- b) Asesoría ejecutiva: Caracterizada por la aplicación de los planes de acción aprobados en aquellas áreas de especialidad en las que el psicólogo de las organizaciones presta sus servicios.
- c) Asesoría técnica: Implica aplicar las técnicas de intervención psicosocial relacionadas con la disciplina.

Paul Spector en su libro PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL: INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA¹² enlista las actividades que hacen los psicólogos en la práctica.

- a) Análisis de la naturaleza de un puesto.
- b) Conducción de un análisis para determinar la solución a un problema organizacional.
- c) Diseño de sistemas de selección de personal.
- d) Diseño de programas de capacitación.
- e) Desarrollo de pruebas psicológicas.
- f) Evaluación de la efectividad de una actividad o práctica, como sería un programa de capacitación.
- g) Implementación de un cambio organizacional.

La lista muestra una descripción detallada de las áreas de mayor concentración de psicólogos industriales. Fuente: www.siop.org (Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc.).

1.- Selección y ubicación.

- a) Desarrollo de pruebas.
- b) Validación de pruebas.
- c) Análisis de puestos.
- d) Identificación del potencial gerencial.
- e) Defensa de las pruebas contra demandas legales.

2.- Capacitación y desarrollo.

- a) Determinación de necesidades de capacitación y desarrollo.
- b) Diseño e implantación de programas técnicos y administrativos de capacitación.

c) Evaluación de la capacitación.

d) Planeación de carrera.

3.- Desarrollo organizacional.

a) Análisis de la estructura organizacional.

b) Maximizar la satisfacción y efectividad de los empleados.

c) Facilitación del cambio organizacional.

4.- Evaluación del desempeño.

a) Desarrollo de medidas del desempeño.

b) Medición de los beneficios económicos del desempeño.

c) Introducción de sistemas de evaluación del desempeño.

5.- Calidad de vida en el trabajo.

a) Identificación de factores asociados con la satisfacción laboral.

b) Reducción del estrés en el ambiente laboral.

c) Rediseño de puestos para hacerlos mas significativos.

6.- Ingeniería psicológica.

a) Diseño de ambientes laborales.

b) Optimización de la efectividad persona-máquina.

c) Diseño de ambientes seguros.

Además la SIOP especifica los diferentes puestos para los psicólogos industriales.

1.- Miembro del equipo directivo.

a) Personal.

b) Recursos humanos.

- c) Planeación organizacional.
- d) Desarrollo organizacional.
- e) Desarrollo ejecutivo.
- f) Desarrollo de personal.
- g) Investigación de personal.
- h) Relaciones laborales.
- i) Capacitación.
- j) Acción afirmativa.

2.- Profesor titular, asociado o asistente de:

- a) Psicología.
- b) Administración.
- c) Conducta organizacional.
- d) Relaciones industriales.
- e) Recursos humanos.

3.- Consultor corporativo.

4.- Consultor privado.

5.- Investigador en gobierno, milicia, sector privado.

Zepeda Herrera, Fernando; en su libro *PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL*, enlista algunos de los beneficios que proporciona la Psicología Industrial: ¹

- a) Incrementar la motivación y la satisfacción de quienes colaboran en las organizaciones;

- b) Mejorar la eficiencia de las personas en las organizaciones, con el propósito de que realmente logren los resultados que se espera de ellas;
- c) Favorecer el crecimiento de las personas, de sus grupos y de la organización misma;
- d) Promover la formación de verdaderos equipos de trabajo como una mejor alternativa al hecho de contar con personas que trabajan aisladas, aunque compartan un mismo departamento o espacio físico.

Como podemos ver, el campo de estudio de la Psicología Industrial es muy amplio, del cual podemos obtener el mayor provecho logrando excelentes resultados como los planteados por Zepeda Herrera, si realizamos todas o algunas de las actividades propuestas por el COP, Mateu, SIOP y Paul Spector para estudiar, evaluar y modificar los fenómenos que tenga alguna empresa, ya sea en reclutamiento y selección de personal, en la formación y desarrollo como facilitador (instructor) y/o en la administración de algún departamento o proceso que se este realizando en alguna organización con el fin de mejorar y/o cambiar las situaciones o fenómenos que presenten dificultades en su operación haciendo que la empresa tenga una mayor productividad y eficiencia.

1.4 Papel del Psicólogo en la administración de la capacitación.

Con fundamento en el apartado anterior sobre la labor del Psicólogo en el ámbito laboral, se puede decir que dentro de la capacitación, es amplio ya que

comprende desde una detección de necesidades hasta la evaluación y seguimiento de los diferentes cursos realizados en los que este involucrado. Y el punto de partida de la *administración de la capacitación*, es saber si existe una Necesidad de Capacitación, entendiéndose esta como: **Aquella carencia de conocimientos y habilidades de una persona para desempeñar alguna actividad, ante aspectos esenciales bien establecidos (“lo que hay que hacer” y el “cómo se debe hacer”) de las funciones de un puesto determinado.** Las cuales pueden ser de dos tipos: 1) *Manifiestas*, necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa y; 2) *Encubiertas*, los trabajadores presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes.

Si el psicólogo industrial, se encuentra ante una necesidad de este tipo, el paso siguiente es realizar una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), que se define de la siguiente forma: ***Proceso de investigación metodológico entre la manera apropiada de trabajar (estándares) y la manera de cómo labora el personal dentro de una empresa, lo cual nos va permitir conocer, con bases firmes, “Quiénes”, “Dónde”, “Cuándo” y “Cómo” necesitan capacitación o adiestramiento para tener un buen desempeño laboral*** e implica: establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo; identificar *quiénes* son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad; determinar la *profundidad* y en qué *cantidad* se

requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes); y determinar *cuándo y en qué orden* serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

El proceso de una DNC puede realizarse llevando a cabo los siguientes pasos:

- 1) Determinar los requerimientos de información y diseñar la estrategia a seguir.
- 2) Diseño de instrumentos de captura de datos.
- 3) Compilación de herramientas auxiliares para el diagnóstico.
- 4) Levantamiento de la información por medio de:
 - a) Entrevistas con los propios ocupantes del puesto, con sus jefes directos, colegas, subordinados, etc.
 - b) Con la utilización de pruebas que nos lleven a determinar el rendimiento de la persona en un aspecto específico relacionado con su trabajo.
 - c) Por medio de la valoración de su desempeño.
- 5) Análisis e interpretación de resultados.
- 6) Preparación de resultados (global y por área).

El siguiente paso una vez realiza la DNC, es la Determinación de Contenidos, que debe ser: una respuesta a las necesidades detectadas y un apoyo significativo para que la organización logre los resultados esperados. Tomando en cuenta los resultados de la detección de necesidades, es factible optar por dos caminos: 1) desarrollar la lista de los cursos de capacitación a los que deberán asistir todos los

integrantes del puesto, a manera de una capacitación básica obligatoria e indispensable; y 2) desarrollar cursos diseñados específicamente para atender necesidades muy particulares.

Como cuarto paso, esta la selección de los participantes, que se eligen de acuerdo a la detección de necesidades cuidando que sean aquellos que realmente lo requieran. Para esto existen tres estilos que son:

- a) Invitar a todos los que ocupan un mismo puesto para que todos estén bien preparados.
- b) Extender una invitación abierta para que asistan solamente aquellos que lo deseen.
- c) Invitar únicamente a quienes la detección de necesidades identificó como solicitantes del servicio.

El quinto paso, es la programación de la capacitación, donde se deben considerar los siguientes elementos:

- a) Que el programa sea acorde con los horarios, disposición y preferencias de los participantes.
- b) Que vaya de acuerdo también con la manera como sus jefes organizan el trabajo y con la visión que ellos poseen de las prioridades para el entrenamiento de su personal.
- c) Que se realice en los momentos en que se presenten las mejores condiciones para aprender en relación con los horarios y el momento del

día en que los participantes estén descansados, relajados y con mayor disposición al aprendizaje.

Después, se realiza la elección de instalaciones previniendo:

- a) Que se ubiquen en un entorno poco ruidoso y que cuenten con buena acústica.
- b) Que la temperatura ambiente sea templada, o bien, cuente con equipo que ayude a regularla.
- c) Que la distancia del domicilio y de las áreas de trabajo sea razonable.
- d) Que contemos con los servicios necesarios como equipos didácticos, instalaciones sanitarias, etcétera.
- e) Que haya la posibilidad de consumir alimentos, según las necesidades del propio curso (refrigerios o comidas completas).

Posteriormente se hace la elección de los instructores, y para poder hacerlo, existen tres formas básicas de elegir:

- a) Mediante observaciones de su desempeño, es decir, identificando la forma como capacitan a grupos de personas con características similares a las que nosotros deseamos preparar.
- b) Por recomendaciones de otras personas a quienes les han dado el servicio, y tratando de identificar los cambios reales logrados con su apoyo en la acción capacitadora.

- c) Por impresión personal en otras palabras, a través de una entrevista a quien ofrece el servicio, en donde manifieste y/o explique la manera como trabaja y los resultados que nos propone alcanzar.
- d) Por antecedentes curriculares.

Un octavo paso, que realiza el psicólogo industrial en la administración de la capacitación es la elección y preparación de ayudas visuales, teniendo en cuenta:

- a) El costo, con previsión de diseño, edición, reedición, modificaciones, etcétera.
- b) Los recursos con que cuenta la organización.
- c) Los equipos necesarios para utilizar en el curso.

La coordinación de la capacitación, es el penúltimo paso del proceso administrativo, el cual implica:

- a) Atención a los participantes, antes del curso (invitaciones, mapas de llegada, etcétera), durante el evento (comodidad, comunicación con el exterior, alimentación, hospedaje, etcétera) y después del curso (comentarios y sugerencias, conocimiento de sus evaluaciones, etcétera).
- b) Atención a los instructores (identificación de apoyos y materiales que utilizarán, conocimientos generales del grupo, entre otros).
- c) Disponibilidad de equipos y ayudas.
- d) Otros servicios (sanitarios, médicos, transporte, teléfonos, etcétera).

Por último se efectúa la evaluación del curso para decidir la continuidad del programa, y mejorar futuros programas de entrenamiento.

Las actividades planteadas en los diez pasos, que fueron detallados anteriormente, permiten al psicólogo que se desarrolle en el sector empresarial, y de manera específica, en capacitación, tener una guía para planear, ejecutar y evaluar la administración de la capacitación sin perder de vista su objetivo, el capacitar de manera adecuada, eficaz y oportuna al factor o talento humano dentro de una organización.

CAPITULO 2.- CAPACITACIÓN

Una vez comprendida la importancia de la Psicología Industrial, su desarrollo evolutivo como rama de la Psicología General, las actividades que puede realizar el psicólogo de las empresas en los distintos departamentos y en especial, en el área de *capacitación*; se revisarán los antecedentes, importancia, definiciones y niveles que componen a dicha área, para poder relacionarlos con algunas de las fases que integran al proceso administrativo a fin de estructurar un modelo de administración de la capacitación con un enfoque psicológico en el capítulo 5 del presente trabajo de tesis.

2.1 Antecedentes e importancia de la capacitación.

Para entender la evolución de la capacitación, se revisarán algunas etapas de la historia que se consideran importantes analizar, en las cuales, se describe de manera breve, como se fue desarrollando e implementando éste proceso desde la Edad Antigua hasta nuestro días.

La *Edad Antigua* que se desarrollo aproximadamente alrededor del año 2100 a. c., tenía los talleres como actividad principal de trabajo, en donde la manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, que se especializaban en algún oficio o actividad.

También estaban los gremios, siendo los primeros en formalizar el concepto de empresa dando origen a las agrupaciones de trabajadores para proteger sus intereses (sindicatos); que requerían la participación de tres elementos:

- a) Maestro: Trasmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.
- b) Aprendices: Recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.
- c) Oficiales: Ya habiendo recibido entrenamiento, no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia requerida.

Más tarde, se necesitó una mayor cantidad de maquinaria y materiales, lo que demandó un incremento de inversión por parte de los maestros y una necesidad de los trabajadores para instalar sus propios talleres, provocando la creación de gremios especializados requiriendo una mayor habilidad en las personas. Ante esta situación la capacitación fue una fórmula para controlar los secretos de los distintos oficios con el fin de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes.

Durante la *Revolución Industrial* la capacitación se modifica con la incorporación de objetivos y métodos, además de pedirles a las personas que trabajen en una sola actividad, por lo que sólo se les entrenaba en una tarea del proceso y no en todas las actividades. Sin embargo, esto cambió conforme fueron pasando los años, los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas

al crecimiento y desarrollo, entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar, sino también en otro tipo de actividades. Y es cuando aparece la fabricación en serie con especialistas en determinadas actividades del proceso productivo.

A partir de la *Primera Guerra Mundial*, se entrenaban a las personas no sólo en la actividad que realizaban en su vida cotidiana y civil, sino en distintos tipos de actividades sobre todo en las bélicas; transformándose la capacitación por los toques de queda, la disminución de la producción debida a que los hombres partían a la guerra, provocando la necesidad de elaborar productos en forma clandestina. También en este periodo se utilizó la primera prueba de inteligencia Army-Beta para incrementar la eficiencia de los grupos.

Al mismo tiempo en los Estados Unidos de América, se desarrolló el “método de los cuatro pasos” que modifica de manera importante la eficiencia y el costo de la capacitación; y los cuatro pasos que lo componen son:

- a) Motivación: Los adultos aprenderán aquello que les servirá para resolver problemas inmediatos.
- b) Ejercitación: Para lograr el aprendizaje se requiere la participación activa del sujeto.
- c) Estímulos apropiados: La presentación detallada de la actividad por aprender, acompañada de breves explicaciones al respecto, permite un aprendizaje eficiente.

d) Reforzamiento: La corrección inmediata o la confirmación de haber logrado la conducta adecuada, propicia que el aprendizaje se consolide.

Conforme fueron pasando los años, la capacitación pasa de una etapa de compartir secretos, a una sistematización de la enseñanza, dando origen a las *Escuelas Industriales e Instituciones*; que tienen el objetivo de formar expertos en las diferentes especialidades.

Las partes de la historia en las que se centro este apartado, nos hace comprender la forma en que se fue desarrollando la capacitación, además de revelar su importancia en todo proceso en el que este involucrado el ser humano. Ya que en la actualidad vivimos en un mundo de constantes cambios y actualizaciones, y es por esta razón, que la capacitación juega un papel demasiado importante en el desarrollo de las personas, ya que éstas, buscan mantenerse actualizadas en sus áreas profesionales para no quedarse rezagadas en los conocimientos y competencias laborales que les permitan conservar su empleo u obtener uno de los tantos posibles en el ámbito profesional y competitivo que tenemos en nuestro país. Cabe mencionar, que las personas no sólo son las únicas beneficiadas con la capacitación, sino también la empresa en la que se desenvuelvan, y esto es porque, entre más capacitado e involucrado estén los empleados en los procesos de producción, contabilidad, distribución, etcétera, de alguna organización, mayor será la productividad con calidad y eficiencia por parte de las personas apoyando a cumplir la misión y visión de la compañía.

2.2 Definición de Capacitación.

En las paginas anteriores de este capítulo, se han abordado temas relevantes acerca de la capacitación, pero ¿Qué es Capacitación?, y para dar respuesta a esta interrogante, se mencionaran algunas definiciones en los siguientes párrafos que concluirán en una sola.

IMSS (1991), La capacitación se refiere a la adquisición o mejoramiento de conocimientos que la formación profesional no ha proporcionado y que las tareas a realizar exigen.⁵

Siliceo Aguilar (1993), 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.¹⁶

Goldstein y Ford (2002), Es la adquisición sistemática de habilidades, conceptos o actitudes que da como resultado la mejora en el desempeño en otro escenario.

Reza Trosino (2006), Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo.⁴

Grados (2007), Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñarse eficientemente en una unidad de trabajo específico e impersonal.⁶

Con base en las definiciones anteriores, podemos definir la Capacitación como el: **Proceso que permite al ser humano de una empresa obtener y perfeccionar sus conocimientos, habilidades, destrezas y/o determinado nivel de competencia laboral, para facilitar y mejorar su desempeño en su puesto de trabajo.**

2.3 Capacitación en las Organizaciones.

Una vez definida la capacitación en el párrafo anterior, se revisará la relación que existe entre este concepto y la organización (empresas), explicando los retos, principios, objetivos, propósitos y áreas de aplicación para entender de una mejor forma el impacto que tiene en la industria.

Desde el punto de vista de la capacitación, se han introducido diversas innovaciones: las conferencias por televisión vía satélite con posibilidades de entablar un diálogo entre el transmisor y los receptores, las computadoras con programas interactivos incluyendo imagen, sonido y efectos especiales (multimedia), etcétera; donde los sistemas expertos son capaces de dar soluciones e interpretar datos relativos a problemas susceptibles de ser

programados; pero no pueden analizar e integrar toda la información pertinente a una situación problemática. Por esta razón, debemos formar a las personas no sólo para adaptarse a dichas transformaciones sino para planearlas, propiciarlas controlarlas y evaluarlas con el fin de formar seres humanos que enfrenten los desafíos del futuro y no solo los del presente.¹⁵

Existen retos que, según Fernando Arias Galicia en su libro CAPACITACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA COLABORACION,¹⁵ deben enfrentar las organizaciones y empresas, en cuanto a capacitación se refiere:

- a) Generar conocimientos específicos.
- b) Difusión.
- c) Conservación.
 - 1) Registrarlo.
 - 2) Conservar a las personas.

Y retomando algunos de los principios y objetivos planteados por Alfonso Siliceo en su libro CAPACITACION Y DESARROLLO PERSONAL,¹⁶ se puede decir que la capacitación:

- a) En un ambiente adecuado, significa un reto, interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.
- b) Brinda al personal un nuevo concepto de la productividad, trabajo en equipo y valores laborales.

- c) Convierte al personal en agente de cambio y capacitador que mantiene y enriquece las tareas de capacitación y desarrollo en la empresa.
- d) Fomenta la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor forma de trabajo.
- e) Involucra a directivos, jefes, técnicos y personal en general como instructores y promotores.
- f) Integra al personal de la empresa.
- g) Forma actitudes de calidad y productivas dentro de una organización.

Por estas razones, se mencionarán los ocho propósitos fundamentales, expuestos por Alfonso Siliceo,¹⁶ que debe perseguir la capacitación:

- a) Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- b) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- c) Elevar la calidad del desempeño.
- d) Resolver problemas.
- e) Habilitar para una promoción.
- f) Inducción y orientación del nuevo en la empresa.
- g) Actualizar conocimientos y habilidades.
- h) Preparación integral para la jubilación.

Por otra parte, el mismo autor, menciona cinco áreas de aplicación de la capacitación:

- a) Identidad, capacitación y productividad: Implica conocer su misión, metas, estrategias y objetivos de corto y mediano plazo que aporten a los propósitos generales de la organización.
- b) Desarrollo de actitudes empresariales en la organización: Reduce las estructuras rígidas de la organización a lo mínimo indispensable y como consecuencia, que el personal que las integra, realice sus labores con mayor compromiso y eficacia.
- c) Creatividad en el desarrollo ejecutivo: Logra éxitos de grandes dimensiones en el trabajo de desarrollo ejecutivo a través de ofrecer experiencias innovadoras que faciliten el desarrollo de habilidades directivas.
- d) Programa de renovación de personal ejecutivo: Contempla las múltiples necesidades de recursos humanos de la organización para el corto, mediano y largo plazo proporcionando la oportunidad de desarrollo al personal de la propia empresa.
- e) La empresa, la ecología y la capacitación: Debe encarar su compromiso de participar activa e integralmente en los programas nacionales, regionales, sectoriales e institucionales de protección al medio ambiente, existiendo un marco ético de valores humano-sociales con la participación y obligación solidaria de fomentar el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad a la que una organización pertenece. De este modo, la aplicación de la capacitación, no requiere de una detección de necesidades detallada y costosa, pues basta con observar lo elocuente de las malas conductas

individuales y colectivas en relación a las actitudes de indiferencia ante el deterioro del medio ambiente y las condiciones desastrosas de higiene.

Con base en lo anterior, se puede decir que la capacitación juega un papel importante dentro de una organización, ya que no solo ayuda a la productividad de la empresa, sino también al desarrollo del personal teniendo un crecimiento profesional, una mejor integración, desempeño, etcétera, en la compañía que se desenvuelva el recurso humano, y por consecuencia, se apoya significativamente al cumplimiento de las metas establecidas por la corporación de que se trate.

2.4 Niveles y/o clasificación de la capacitación.

Después de haber analizado los antecedentes, importancia, concepto y la relación que tiene la capacitación con las empresas, es de gran importancia, examinar cuales son los tipos y/o clasificaciones de formación existentes, así como los objetivos que persigue cada uno de ellos.

Jesús Reza Trosino, en su libro *ANTES Y DESPUES DE LA CAPACITACIÓN*,⁴ propone 8 niveles y/o clasificaciones de la capacitación que se pueden emplear dependiendo de las condiciones u objetivos determinados que se persigan por parte de la empresa. Estos niveles son los siguientes:

- 1.- Capacitación por Inducción o Umbral: Se proporciona al trabajador de nuevo ingreso a la empresa. Su afán es ambientarlo en su nuevo entorno

laboral; o bien, en nuevas funciones provocadas por cambio de área o de puesto de trabajo, para lo cual será oportuno proporcionarle los elementos que le permitan desempeñarse con efectividad.

- 2.- Capacitación de actualización: Su propósito consiste en proporcionar a los trabajadores los conocimientos frescos, novedosos, relativos a los avances tecnológicos, cambios estructurales o de procedimiento y desarrollo de nuevas teorías que le faciliten el desempeño de sus actividades laborales.
- 3.- Capacitación de reconversión o readaptación: Se imparte cuando la organización, un puesto o puestos de trabajo han cumplido con su ciclo de utilidad, siendo necesario capacitar a los trabajadores en su nuevo conjunto de funciones.
- 4.- Capacitación destinada a la promoción: Se observa cuando se presenta una vacante o puesto superior de nueva creación y los candidatos a ocuparlo son capacitados para concursar por éste para desempeñarlo con efectividad.
- 5.- Capacitación para especialización o perfeccionamiento: Se imparte a los trabajadores con un alto nivel de calificación en su puesto de trabajo que requieren profundizar en el conocimiento en el manejo de habilidades específicas.
- 6.- Capacitación para la rehabilitación: Se lleva a cabo para proporcionar formación profesional a los trabajadores que han sufrido alguna enfermedad o accidente de trabajo, con el cual se ven obligados a enfrentar sus funciones laborales con otras características psicofisiológicas.

7.- Capacitación para el desarrollo: Consiste en proporcionarle al individuo la información y conocimientos que le permitan comprender y ajustarse a su entorno socio-laboral.

8.- Capacitación de preingreso: Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto (Nafim/ITAM).

La clasificación de la capacitación expuesta, permite conocer la administración y tipo de enseñanza que se debe realizar, debido a que cada nivel, tiene su objetivo y participantes específicos, dependiendo de la necesidad de capacitación a cubrir. Con base en esta premisa, la empresa editorial en la que se propone el modelo de administración de la capacitación, realiza cursos y eventos de *Actualización, Desarrollo y Especialización o perfeccionamiento*; que están dirigidos a personas externas a la empresa que requieren una constante actualización en impuestos, leyes y administración para poder perfeccionar de manera continua su adaptación a los cambios en las reformas fiscales por mencionar un ejemplo. Por lo anterior, para lograr el objetivo de capacitación en este proceso de la empresa editorial, la calidad juega un papel importante, la cual se explica en el siguiente capítulo.

CAPITULO 3.- CALIDAD TOTAL

Este capítulo es de gran importancia para esta tesis ya que el modelo de Administración de la Capacitación, usa la metodología de *Administración por Procesos* que está basada en la Calidad Total. Por lo que se revisará su evolución, concepto, consideraciones, dimensiones y características.

3.1 Evolución de la Calidad.

La evolución que sufre la calidad a través de los años durante la Edad Media, la Revolución Industrial, la Segunda Guerra Mundial y el Periodo Post-Guerra; tiene repercusiones importantes en la calidad de productos que compramos y servicios contratados en el mundo actual.

En la *Edad Media*, los artesanos elaboraban productos para un mercado local, existiendo una estrecha relación con los consumidores permitiendo elaborar un producto que se ajustaba a los requisitos exigidos por los clientes, siendo estos los primeros ejemplos de *calidad*. En el siglo XVII se separa la ciudad del mundo rural provocando que los artesanos se concentraran en las ciudades donde el mercader, compraba la producción a los artesanos para comercializarla, permitiendo una producción a mayor escala, la división del trabajo y la especialización.

Con la *Revolución Industrial*, los productos manufacturados eran diseñados y especificados por el comprador para que el artesano con sus habilidades lo fabricara, con esto la calidad continuaba dependiendo de este último al inspeccionar el producto durante todo el proceso.

A finales del siglo XIX, en los Estados Unidos, desaparece la comunicación entre fabricante y cliente dando inicio al proceso de división y estandarización de las condiciones y métodos de trabajo, como la aparición de la producción en serie de Frederick Winslow Taylor, que tiene la finalidad de aumentar la productividad, sin embargo, era fácil tener un mayor número de errores entregándose un artículo defectuoso perjudicando la calidad del producto. Como solución, se crea la inspección en la fábrica para determinar qué productos eran buenos y cuáles malos.

En 1924, en los laboratorios de la Bell Telephone de Estados Unidos, se realizaron estudios con la aplicación de gráficos y métodos estadísticos, que fueron desarrollados por W. A. Shewart para el control de la calidad, iniciando formalmente el control con metodologías prestadas por las estadísticas.

La *Segunda Guerra Mundial*, propició el comienzo de la aplicación del control estadístico del proceso en diferentes industrias de Estados Unidos por la necesidad de cumplir suministros bélicos de manera rápida y con una elevada fiabilidad que se exigía en los contratos gubernamentales con las empresas

americanas. Cuando finaliza la guerra, la Calidad en Occidente seguía con el enfoque basado en la inspección, mientras que en Japón tras quedar destruido, realizó un seminario sobre la Calidad para gerentes e ingenieros por el Dr. W. E. Deming, por medio de la *Japanese Union of Scientist and Engineers*, para explicar el empleo de las técnicas estadísticas y la manera de mejorar la calidad a través del Ciclo de Shewart. A partir de 1950, mientras que Japón empieza a aplicar el control de calidad con los métodos estadísticos, en Occidente le daban la menor importancia a la calidad al no considerarla como un problema, pues enfrentaban a un mercado en el que sus productos se vendían con facilidad. En 1954, fue invitado a Japón el Dr. J. M. Juran con la finalidad de explicar las funciones correspondientes al control de calidad, marcando una transición en las actividades hacia el control de la Calidad Total.

Las lecciones del Dr. Juran sobre el arte del *Quality Management* y el significado de la calidad, ampliaron el enfoque más allá de la simple inspección de productos comprendiendo que para no vender productos defectuosos, era necesario producir artículos correctos desde el principio, lo que propicio pasar de solo inspeccionar los productos ya terminados a una prevención como forma de controlar los factores del proceso que ocasionaban productos defectuosos desarrollando de esta forma, artículos de calidad donde todas las divisiones de la empresa y sus empleados participaran en el control de calidad; e incluso las opiniones de los consumidores escuchadas por los encargados de investigación de mercados, eran incorporadas desde la planificación del producto, para satisfacer las necesidades

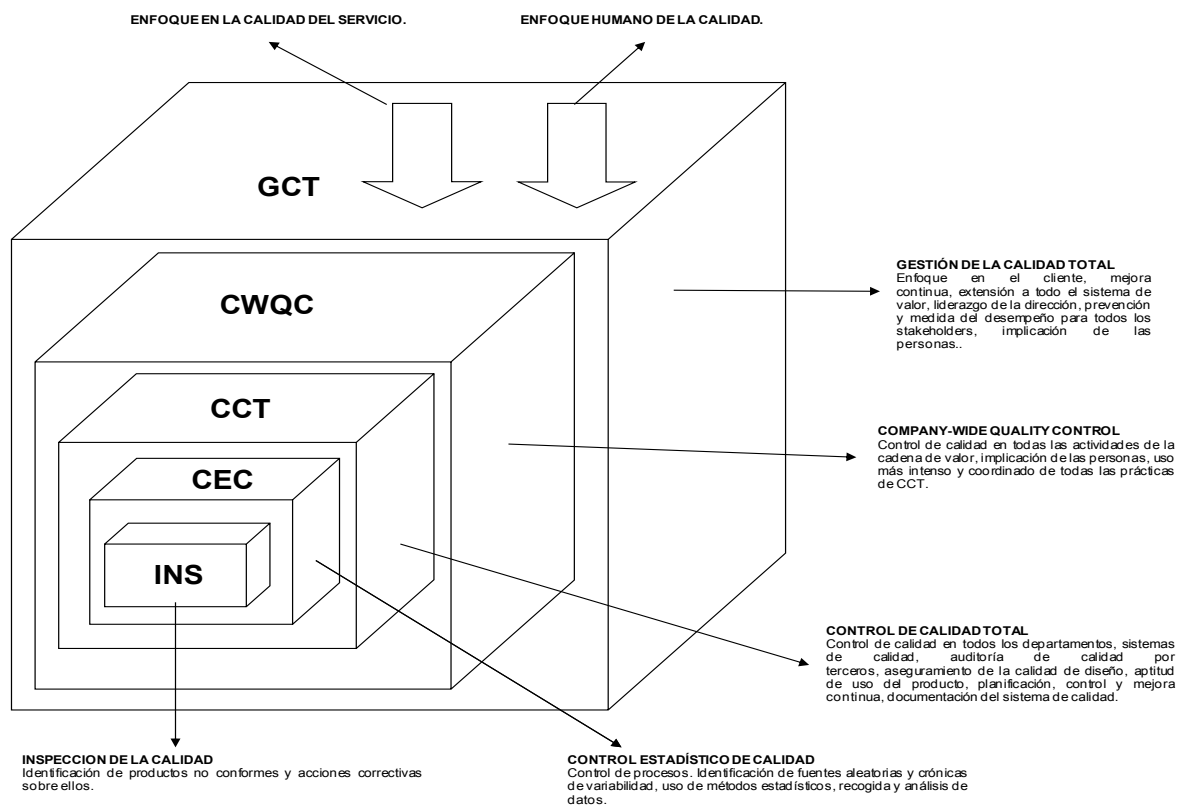
de los consumidores a quienes iba dirigido, siendo el usuario quien define las especificaciones en función de sus propias necesidades. Por otro lado en Occidente, se usaba en forma intensiva la inspección del producto final para determinar su idoneidad, por lo que la eliminación o retrabajo del producto defectuoso se volvió una práctica habitual, mientras que en Japón se requerían menos horas y era más barata la fabricación de productos exactamente iguales que en los países occidentales.

A mediados de los años setenta cuando Occidente empieza a darse cuenta del liderazgo que iba consiguiendo Japón, la competencia comienza a ser más fuerte al globalizarse los mercados provocando que las industrias occidentales, en especial las estadounidenses, comiencen a perder el liderazgo que tenían en la producción de automóviles, semiconductores, ordenadores, etcétera, al estar los consumidores más informados y contar con una oferta variada de productos convirtiendo a la calidad en un factor crítico.

La calidad de principios de siglo, que afectaba sólo al bien o servicio y detectaba los errores para posteriormente corregirlos, ha evolucionado hasta impregnar a todas las actividades de la empresa, siendo necesaria la prevención y participación de todos los miembros de la misma; y como consecuencia de esta evolución, el término aparece en la literatura como *Total Quality Management* (TQM), traducido al español como *Gestión de la Calidad Total*.¹⁷

El siguiente cuadro (1) explica la historia del movimiento de calidad, así como los diferentes peldaños que debe subir toda empresa comprometida en la gestión de calidad. Sin embargo, no refleja el proceso de construcción de los enfoques de Gestión de la Calidad, que han sido más bien el fruto de la acumulación de conocimiento en varias etapas.

Cuadro 1.- Historia de la Calidad.



Fuente: Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. ¹⁹

Como podemos darnos cuenta, la historia de la calidad tuvo muchos cambios importantes a lo largo de su evolución que están impactando en los mercados nacionales e internacionales en la actualidad, ya que se están creando productos

y servicios de manera constante para satisfacer las necesidades de los consumidores con mejor calidad, rapidez, precios y opciones de compra, dando oportunidad al cliente de elegir el que crea más conveniente para su beneficio personal, profesional o familiar; obligando a las empresas a involucrar a todo su personal en el proceso de la *Gestión de Calidad Total* para ofrecer un excelente producto o servicio a sus clientes.

3.2 Definición de calidad.

Si bien ya revisamos la importancia de los productos y servicios con calidad, debemos comprender ¿Qué es la Calidad?, y para entender este concepto, se revisaran algunas definiciones realizadas por diversos autores.

Una de las definiciones mas aceptadas por la literatura acerca de la calidad es la que se define como *conformidad con las especificaciones*. Sin embargo, puede considerarse como incompleta porque, como critican Reeves y Bednar (1994): a) los requisitos de los productos deben ajustarse a los que desean los clientes y no a las que cree la empresa, b) los clientes pueden no conocer exactamente cómo el bien o servicio se ajusta a las necesidades internas y, c) el factor humano, que no está contemplado en esta definición, es una parte esencial en la calidad, no solo en las empresas de servicios, sino también en las industriales. Por tanto, una segunda definición es la: *satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente*, que puede ser cubierta en la *calidad del producto* (conjunto de

características del mismo que satisfacen al cliente que lo usa) y en la *calidad del servicio* (Zeithaml, Berry y Parasuraman en 1993 la definen como el grado de discrepancia entre las percepciones del cliente y los deseos de éste).¹⁷ En este sentido, Enrique Claver et. al. (1999) en su libro CALIDAD Y DIRECCIÓN EN LAS EMPRESAS¹⁷, dicen que la calidad significa satisfacer los deseos del cliente, es decir, elaborar bienes o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; y según Juran y Gryna (1995), la satisfacción del cliente significa que un producto cumple las características deseadas por el comprador y carece de deficiencias para lograr satisfacer sus necesidades y expectativas aun precio justo, con el mínimo coste.

En consecuencia, la satisfacción es una valoración global, que realiza el usuario donde una prestación que recibe en un momento dado, dependerá de 8 dimensiones propuestas por Garvin en 1987, las cuales son:

- a) Prestaciones: Se refiere a las características funcionales primarias de un bien o servicio.
- b) Peculiaridades: Características secundarias, que complementan el funcionamiento básico del bien o servicio.
- c) Fiabilidad: Refleja el periodo del tiempo de funcionamiento de un determinado producto.
- d) Conformidad: Equivale al grado en el cual el diseño y las características del producto corresponden con los estándares establecidos.
- e) Durabilidad: Es una medida de la vida de un determinado producto.

- f) Servicio: Relacionado a la rapidez, cortesía, facilidad de reparación, etcétera.
- g) Estética: Equivale a lo que parece, huele, suena o sabe un bien o servicio, con el fin de ajustarlo a los gustos dominantes.
- h) Calidad: Corresponde con la percepción que tiene un cliente de la calidad de este bien o servicio, tomando en cuenta que los clientes no siempre poseen información completa sobre las características de dicho producto.

La siguiente tabla (1), muestra de manera condensada algunas propuestas de la literatura acerca de la calidad.

Tabla 1.- Propuestas de la Calidad

Autores	Enfoque	Acento Diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia.	Calidad absoluta (producto)	<ul style="list-style-type: none"> - Excelencia como superioridad absoluta, <<lo mejor>>. - Asimilación con el concepto de <<lujo>>. - Analogía con la calidad de diseño.
Shewart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones.	Calidad comprobada / controlada (procesos)	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer especificaciones. - Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. - Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming, Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares.	Calidad generada (producto y procesos)	<ul style="list-style-type: none"> - La calidad es inseparable de la eficiencia económica. - Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. - La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. - Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad.

Feigembaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso.	Calidad panificada (sistemas)	<ul style="list-style-type: none"> - Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. - La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. - Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente.	Calidad satisfecha (servicio)	<ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. - Énfasis en la calidad del servicio.
Evans (Procter & Gamble)	Calidad Total.	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad significa crear valor para los grupos de interés. - Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

Fuente: Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.¹⁹

Como conclusión y para esta investigación, la calidad se define como: **lograr la satisfacción del cliente de manera global, conforme a las expectativas que tenga acerca de un producto y/o servicio prestado con la finalidad de cubrir sus necesidades específicas como usuario.**

3.3 Características de la Calidad

Para poder obtener la calidad deseada en un producto y/o servicio, se deben tomar en cuenta ciertos factores que ayudan a alcanzar su objetivo. Por esta razón, a continuación se mencionan algunas de las características que giran alrededor de este concepto.

Enrique Claver et. al. (1999) en su libro CALIDAD Y DIRECCIÓN EN LAS EMPRESAS,¹⁷ menciona que para llevar a cabo el proceso de planificación,

organización, control y mejora continua, es necesario que la empresa se sustente en los siguientes principios básicos:

- a) Enfoque basado en la satisfacción del cliente.
- b) Cultura de calidad centrada en la mejora continúa.
- c) Implicación de la alta dirección.
- d) Participación de todos los miembros de la organización.
- e) Un adecuado sistema de comunicación.
- f) Sensibilidad y preocupación de la organización por su entorno social y medio ambiental.

Feigenbaum (1994) comenta que, es esencial que una organización cuente con un sistema claro y bien estructurado que determine, documente, coordine y mantenga todas las actividades claves que son imprescindibles para asegurar las acciones de calidad necesarias en todas las operaciones pertinentes de la empresa. Aunado a esto Enrique Claver et. al. (1999)¹⁷ dice: un sistema de calidad puede ser un medio ideal para crear una cultura de calidad orientada a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, por lo que, se deben tomar en cuenta los dos principios básicos de todo sistema, imprescindibles para su mantenimiento a largo plazo: el compromiso de la alta dirección y la involucración del resto del personal, siendo necesario:

- a) Mantener a las personas informadas e integradas en la empresa, con la finalidad de alcanzar la participación de todas ellas a través del trabajo en equipo.

- b) Formar al personal y favorecer la iniciativa de los trabajadores en su área de trabajo, logrando así que sean capaces de realizar sus tareas de la mejor forma posible. Para ello, es necesario que conozcan los que tienen que hacer, como tienen que hacerlo y qué resultados están produciendo.
- c) Favorecer la comunicación interna.
- d) Implantar una cultura de calidad.

Cesar Camisón et. al.,¹⁹ la intensa competencia en el diseño y desarrollo de productos de formas mejores y más rápidas (Magrab, 1997; Clark y Fujimoto, 1991), la constante demanda de nuevos requisitos por los clientes, el rápido cambio tecnológico, la exigencia por otros grupos de interés de nuevos atributos, junto con las limitaciones del primer concepto de calidad como valor, han llevado a acuñar el *concepto multidimensional de calidad total como creación de valor*. Esta definición incorpora tanto la dimensión interna o productiva como la externa o de mercado y las que operativizan las expectativas del resto de los grupos de interés:

- a) La definición de calidad debe incorporar la dimensión externa o de mercado, pues la calidad consiste en proporcionar valor al cliente, estableciendo una calidad de diseño y asegurando una calidad de servicio que él perciba como satisfacción porque colme o supere sus expectativas. La perspectiva externa acentúa la eficacia y la satisfacción del cliente.
- b) La definición de calidad también debe asumir su dimensión interna, en un cuádruple sentido:
 - 1) Enfatizando la eficiencia y la productividad.

- 2) Lograr la conformidad con las especificaciones, reducir la variabilidad y fomentar la mejora continua de los estándares.
 - 3) Cumpliendo un papel como herramienta apta para identificar una estrategia, una estructura y una cultura organizativa que valore la calidad para la mejora de la posición competitiva y del desempeño.
 - 4) Como instrumento para conducir un cambio cultural y organizativo de acuerdo con los principios de la orientación hacia la calidad total (movilización y compromiso de los empleados, mejora continua y desarrollo de las competencias de aprendizaje, cooperación interna, etcétera.)
- c) La dimensión global de la calidad incluye definir características de calidad referidas no sólo al producto o cliente, sino también a todos los elementos del sistema de valor. La calidad total se define entonces como la *creación global de valor por la organización para todos sus grupos de interés clave*. Como escribe Laszlo (1998), la calidad total <<está basada sobre el reconocimiento de que la dirección tiene responsabilidades sociales ante todos los stakeholders (propietarios, consumidores, empleados, proveedores y la sociedad), así como también la necesidad de tener habilidad de liderazgo para motivarlos a su alrededor para compartir su visión holística del contrato social y de actuar en conformidad>>.

Como puede notarse, la calidad cuenta con diversas características que ayudan a lograrla, como el que debe existir una buena comunicación entre todas las

personas involucradas en la realización de un producto o la prestación de un servicio, que conozcan las herramientas que utilizan, la interrelación entre funciones realizadas por cada departamento y puestos, organización, estructura, por mencionar algunos. Dadas estas características, es importante mencionar que con base en estas particularidades, existen múltiples formas o metodologías para llevar a cabo la calidad dentro y fuera de una organización que preste un servicio o realice algún producto; y para efectos del presente trabajo se utilizará la Administración de Procesos como una metodología para llegar a la Gestión de la Calidad Total.

3.4 Gestión de la Calidad Total

Como se indicó en el apartado anterior, la Gestión de la Calidad Total es el sistema a emplearse, por consecuencia, se hará un repaso por las distintas definiciones así como por sus características, culminando en la explicación de la metodología de la Administración por Procesos.

3.4.1 Concepto

Entre las múltiples definiciones de TQM existentes, una de las más sobresalientes es la recogida en el *Report of the Total Quality Leaderships Steering Committee and Working Councils* (Evans, 1992) que dice: *Calidad Total es un sistema de dirección enfocado a las personas que busca el continuo incremento de la*

*satisfacción del consumidor a un coste real continuamente menor. Calidad total es un enfoque sistémico completo (no un área o un programa aislado), y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia adelante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. Calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito de organizativo.*¹⁹

La *British Standards Institution* en su norma BS4778, de 1991, daba el siguiente concepto: *Una filosofía de dirección que afecta a todas las actividades, la cual permite satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y de la comunidad, y lograr los objetivos de la organización de la manera más eficiente, a través de la maximización del potencial de todos los empleados en un camino continuo hacia la mejora.*¹⁹

El *Deming Prize Committee* de la JUSE (2004) dió en 1998 la siguiente definición: *GCT es un conjunto de actividades sistemáticas conducidas a través de toda la organización para alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos de la compañía, así como proveer productos y servicios con un nivel de calidad a los clientes en el tiempo y al precio apropiado.*¹⁹

El *American Productivity E Quality Center* define la Gestión de la Calidad Total de la siguiente manera: *Es gestión porque es cambio guiado, racional, que contribuye*

a la línea de fondo de la organización. Es planificada, conducida por la alta dirección, y alineada con los objetivos estratégicos (...) es total en el sentido que abraza todo: cada parte de la organización, tanto procesos como resultados, servicios, así como productos, proveedores y clientes, relaciones internas con relaciones externas (...) Es calidad porque trabaja para mejorar cada producto y proceso al cual se aplique.¹⁹

Tomando en cuenta los distintos conceptos revisados, se definirá a la Gestión de la Calidad Total o Total Quality Management como: **Sistema que busca el incremento de la satisfacción del cliente y/o consumidor de manera continua y eficaz involucrando a todos los empleados, desde puestos gerenciales hasta operativos, para proveer productos y servicios con un alto nivel de calidad ayudando al logro de los objetivos de la empresa.**

3.4.2 Características.

Dada la importancia de la Gestión Total de la Calidad, en esta parte se analizarán los retos, pasos, aspectos clave que intervienen en este sistema, así como los cambios de visión que ha sufrido, sin olvidar las diferentes características que existen sobre la GCT.

Y precisamente dentro de las características, Cesar Camisón et. al.¹⁹ expone: se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes

para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. Así pues el contenido de los distintos enfoques de la Gestión de la Calidad se distingue por tres dimensiones:

- a) Los principios que se asumen y que guían la acción organizativa.
- b) Las prácticas (actividades) que incorporan para llevar a la práctica estos principios.
- c) Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas.

La tabla (2) muestra los enfoques de la Gestión de la Calidad en cuanto a características básicas se refiere.

Tabla 2.- Enfoques de la Gestión de la Calidad.

Enfoque	Inspección	Control Estadístico de la Calidad – CEC	Control de la Calidad Total – CCT	Company-Wide Quality Control – CWQC	Enfoque Humano – EH	Gestión de la Calidad - GCS	Gestión de la Calidad Total - GCT
Concepto de calidad	Conformidad con especificaciones	Conformidad y uniformidad	Aptitud para el uso		Satisfacción de expectativas de empleados	Satisfacción de expectativas del cliente	Calidad Total
Centro de atención	Producto	Procesos	Clientes Internos		Personas, estructuras y cultura	Clientes externos	Stakeholders y estrategia
			Sistemas	Sistemas y Personas			
Naturaleza	Táctica	Estadística	Sistémica	Global	Humana	Comercial	Estratégica
Ámbito	Interno					Externo	Interno y externo
	Producción		Empresa	Cadena valor	Recursos humanos		
Orientación	Pasiva	Reactiva	Aseguradora	Preventiva	Satisfaciente		Proactiva
Motivación	Costes de no calidad		Cumplir regulaciones, certificación	Competencia en los mercados	Compromiso a implicación de las personas	Compromiso con el cliente	Dirección comprometida
Objetivos	Detección	Control	Organización y coordinación	Prevención y optimización	Satisfacción de los empleados	Satisfacción de los clientes	Competitividad
Visión	Eficiencia			Eficacia			Eficiencia y eficacia
Actitud ante el cambio	Estática			Dinámica (mejora continua)	Cambio organizativo y cultural	Dinámica (innovación)	Aprendizaje e innovación

Personas Clave	Inspectores (capataces) de calidad	Especialistas en calidad		Dirección y equipos	Todos los miembros de la organización	Departamento comercial, personal en contacto con el cliente	Alta dirección, liderando al resto.
Diseño organizativo y recursos humanos	Sin ideas específicas		especialización, formalización, jerarquía, normalización, planificación, control	Formación, descentralización, trabajo en equipo	Motivación, compromiso, participación, equipos de trabajo	Incentivo de la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía	Desarrollo de competencias, compromiso, participación, autonomía, cooperación, horizontalidad.
Prácticas y métodos esenciales	Verificación y muestreo	Métodos estadísticos	Sistemas y programas	Fiabilidad, ingeniería de diseño, las 7 herramientas, círculos de calidad	Auditoría cultural, sistemas de incentivos, gestión del cambio	Investigación de mercados, gestión de expectativas	Benchmarking, planificación estratégica, prácticas directivas y organizativas

Fuente: Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.

19

El cuadro (2) sintetiza los cambios que la Gestión de la Calidad Total comporta respecto a la visión tradicional para la Gestión de la Calidad.

Cuadro 2.- Cambios de la Gestión de la Calidad.

Variables	Visión Convencional	Orientación hacia el deleite de los grupos de Interés
Orientación amplia de las actividades de la organización	Maximización del beneficio, orientación al consumidor	Servir necesidades de los grupos de interés haciendo correctamente las cosas correctas ofreciendo más de lo que se espera
Enfoque	Enfoque organizativo, máxima prioridad de costes y productividad	Guiado por los grupos de interés. Enfoque en el aprendizaje complejo
Estrategias y sistemas	Engranadas para servir necesidades organizativas y/o internas	Engranadas para proporcionar deleite a los grupos de interés
Estilo de liderazgo y cultura organizativa	Estilos de liderazgo prescriptivo	Liderazgo dinámico, flexible y participativo
Entrenamiento y responsabilidad de los empleados	Entrenamiento en tareas, no en deleitar a los consumidores	Todos en la organización gozan de poder y entrenamiento para deleitar a los grupos de interés
Énfasis de la calidad	Calidad de producto y de servicio, orientación técnica	Calidad participativa y transformacional, orientación emocional

Métodos de servicio	Acción correctiva	Gestión del servicio guiada por los grupos de interés
Prioridad del servicio	Necesariamente pernicioso, después de ventas	Preocupación de toda la organización, acción antes, durante y después de la interacción de ventas
Orientación del marketing	Marketing masivo	Marketing relacional personalizado
Medidas del desempeño	Economías de escala, cuota de mercado	Economías de alcance, cuotas de negocio del grupo de interés

Fuente: Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas (Radder, 1998).¹⁹

Los retos que enfrenta la Gestión de la Calidad Total son de tres tipos:¹⁹

- a) Su pretensión de extenderse a todos los rincones de la empresa obliga a un cambio organizativo (Glover, 1993).
- b) La transformación organizativa inherente a la GCT requiere un nuevo sistema de valores y creencias que modifique la forma de pensar y actuar de todos los miembros de la organización.
- c) Requiere de una planificación para lograr armonizar las múltiples actividades desarrolladas, así como para contemplar la forma y el momento en que van a comenzar a alcanzarse los primeros resultados tangibles.

El cambio organizativo que la Gestión de la Calidad Total implica alinear adecuadamente los siete aspectos clave de la vida organizativa:

- a) Misión: Define la razón de ser de la organización en un cierto negocio.
- b) Objetivos: Son resultados medibles que la organización dese alcanzar en cierto periodo de tiempo.
- c) Estrategia: Establece cómo van a ser alcanzados la misión y los objetivos.

- d) Estructura: Es la relación entre las personas, los roles y responsabilidades, organizados en procesos, que los individuos y los equipos asumen para el logro de objetivos.
- e) Cultura: Se define como las normas, las creencias y los valores que guían el comportamiento de las personas y que apoyan el modo en que trabajan juntas.
- f) Personas: La gestión de las personas abarca, junto a su integración dentro de una estructura, el diseño de sistemas y procesos que hagan efectivo y satisfactorio su trabajo.
- g) Procesos: La organización de las tareas y tecnologías en procesos permite afrontar el trabajo organizativo con una visión horizontal.

Siguiendo las propuestas de Lau y Anderson (1998) y Merron (1994), una definición más completa del enfoque Gestión de la Calidad Total crea un alineamiento entre los siete aspectos clave para el cambio organizativo que exige cuatro pasos. Estos pasos proporcionan una guía para liderar y gestionar el cambio organizativo y cultural hacia la GCT, creando un sólido sentido de movimiento corporativo en una dirección compartida:

- a) Autodiagnóstico inicial: El punto de despegue de un cambio organizativo bien alineado es determinar dónde está actualmente la organización. Se trata de discernir si los siete aspectos clave de la vida organizativa, están bien alienados entre sí.

- b) Dimensión filosófica: Consiste en determinar hacia dónde la organización desea ir. La esencia de este paso es clarificar la misión de la organización.
- c) Dimensión estratégica: Enfatiza la necesaria integración de la GCT en el proceso estratégico. Cuando la estrategia esté alineada con la misión y la cultura de la organización, se debe proseguir con el diseño de la estructura.
- d) Dimensión operativa: El problema ahora es cómo cambiar la cultura y la estructura de una organización y su proceso estratégico para que el percibir, pensar y actuar de todos sus miembros esté orientado a la creación de valor para los grupos de interés al coste más bajo posible. Esta dimensión se plasma en el modelo que la empresa selecciona para diseñar e implantar sus sistema de Gestión de la Calidad, así como en el recurso a múltiples herramientas de mejora y eliminación de disfuncionalidades, métodos para la obtención de información y la medición continua de los resultados, y prácticas en procesos directivos y organizativos.

Una vez revisados los aspectos anteriormente explicados, se puede decir que la Total Quality Management actualmente tiene alcances y retos muy elevados que llevan a logros importantes para el cumplimiento de la calidad, ya que involucra a todas las personas de una empresa, así como tener un plan de trabajo actualizado de manera constante con base a resultados a fin de alcanzar de una forma más eficiente y eficaz los objetivos que esta se proponga, en lugar de solo tener una respuesta reactiva como se hacía anteriormente con la verificación y muestreo de los productos al final de su producción.

3.5 Administración de Procesos

Como ya se ha comentado, dentro de la Gestión de la Calidad Total se encuentra la Administración de Procesos, tema relevante para esta investigación. Sin embargo, para adentrarnos en la metodología, debemos conocer y comprender ¿Que es un proceso? y cuáles son sus características.

3.5.1 Proceso

Dentro de las múltiples definiciones que se han escrito sobre lo que es el proceso, mencionaremos algunas como la de Donna Summers (2006)¹⁸ que define el proceso como las actividades de valor agregado realizadas por individuos, grupos de trabajo, funciones, máquinas u organizaciones; y los procesos clave son los procesos de negocios que tienen el mayor impacto en las percepciones de valor por parte del cliente acerca del producto o servicio y el mayor impacto en la retención del cliente.

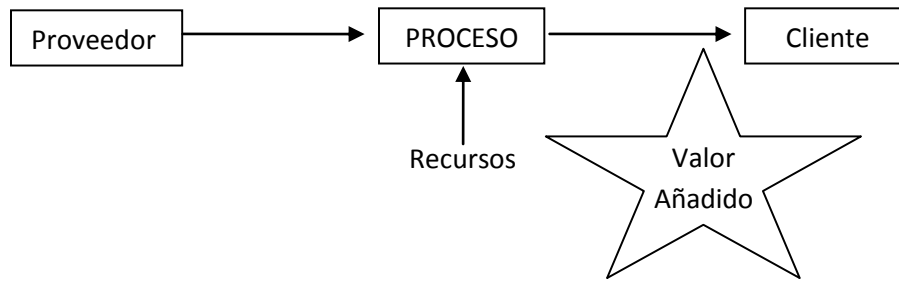
Cesar Camisón et. al.,¹⁹ siguiendo el criterio establecido en la norma ISO 9000:2000, un proceso se define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Es necesario hacer notar que en esta actualización sobresale la ausencia de los <<recursos>> (desde activos físicos a capital humano, pasando por capital financiero, capital organizativo, capital tecnológico), sin los cuales es

imposible la transformación de entradas en resultados. Por tanto, puede darse un concepto más completo de proceso como el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que posibilitan la transformación de elementos de entrada en resultados. Los *procesos relevantes* son un subconjunto del mapa de procesos de la empresa, y suelen caracterizarse por su índole interfuncional, atravesando horizontal y/o verticalmente la organización. Una categoría aún más importante, dentro de los procesos relevantes, son los denominados *procesos clave*, así etiquetados porque tienen un efecto significativo sobre los objetivos estratégicos de la empresa siendo factores críticos para el éxito en el negocio.

Oakland (1989) define el proceso como la transformación de una serie de entradas o inputs, entre los que se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas u outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general, resultados.¹⁹

El Club de Excelencia en Gestión proporciona la siguiente definición de proceso: conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente.

Cesar Camisón et. al.,¹⁹ es la secuencia de actividades lógica diseñada para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor. El siguiente esquema muestra gráficamente la descripción de un proceso así entendido.



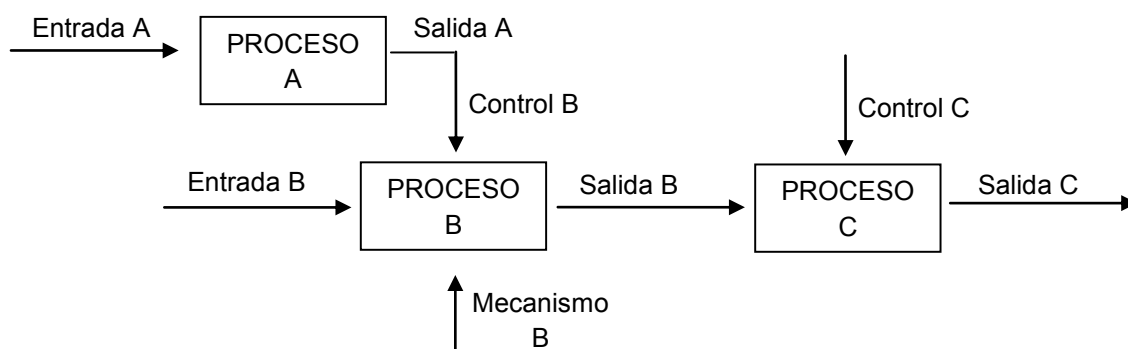
Como conclusión, después de haber analizado las definiciones anteriores, se puede definir al proceso como el: **Conjunto de actividades interrelacionadas que a partir de una entrada (un bien o servicio), generan una salida (producto o resultado), que va acompañada de un valor o aspecto adicional siendo dirigida a un cliente en específico.**

Dentro de las características de los procesos, Cesar Camisón et. al.¹⁹ expone: todo proceso para ser considerado como tal, debe de cumplir una serie de características, tales como:

- a) Posibilidad de ser definido. Siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser.
- b) Presentación de unos límites, es decir, claramente especificados su comienzo y su terminación.
- c) Posibilidad de ser representado gráficamente.
- d) Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar.

e) Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo entre otras muchas tareas, como asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.

Aparte de estas características, todo proceso consta de los siguientes elementos: un input o entrada, suministrado por un proveedor, ya sea externo o interno, que cumple unas determinadas características preestablecidas; el proceso, como secuencia de actividades que se desarrollan gracias a unos factores, tales como las personas, métodos y recursos; y un output o salida, que será el resultado del proceso o irá destinado a un cliente, ya sea externo o interno, y además tendrá valor intrínseco, medible o evaluable para éste. Los diferentes procesos de una organización (conjunto de procesos, que se realizan simultáneamente y además están interrelacionados, lo cual dará lugar a la posibilidad de la gestión por procesos) están interrelacionados, de manera que la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente, por lo que se hace imprescindible identificarlos bien y conocer los límites de cada uno para gestionarlos de manera efectiva. Esta relación se muestra en el siguiente esquema.¹⁹ (Fuente: ISO 9001:2000)



En la tabla (3), se recogen los límites, elementos y factores de un proceso además de los proveedores y clientes que pueden ser de dos tipos: internos o externos.¹⁹

Tabla 3.- Límites, elementos y factores de un proceso

ENTRADA / INPUT		PROCESO	SALIDA / OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR		PRODUCTO	CLIENTE
Características Objetivas		PERSONAS - Responsable del proceso - Miembros del equipos	Características Objetivas	Satisfacción
		MATERIALES - Materias primas - Información		
Criterios de evaluación		RECURSOS FÍSICOS - Maquinaria y utillaje - Hardware y software	Criterios de evaluación	
		METODO DE OPERACIÓN - Operación - Medición / evaluación: * Funcionamiento del proceso * Producto * Satisfacción del cliente		
MEDIDAS DE		Eficiencia y eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

Fuente: Pérez, 2004

En todo proceso, el responsable del mismo tiene como misión apoyar y coordinar a las distintas funciones que intervienen en él para conseguir la satisfacción del cliente. De modo que se puede afirmar que uno de los objetivos de la gestión por procesos es la orientación al cliente, entendiendo el concepto de cliente en su sentido más amplio: *todas las personas sobre quienes repercuten los procesos o productos de la empresa*; consideramos dos tipos de clientes: externos e internos. El cliente externo es toda persona que no forma parte de la empresa y adquiere los productos y/o servicios de ésta. Sin embargo, el cliente interno es toda persona

que forma parte de la empresa y “compra” documentos, información, procedimientos, materiales, o piezas, para agregarles su propio trabajo y volver a “vender” a otro cliente. El propósito de considerar a los empleados como clientes internos no es otro que conseguir la satisfacción de todos, de manera que cuando las relaciones lleguen al cliente externo se obtenga la máxima satisfacción de este último.¹⁹

En una gestión de empresa tradicional, cada persona concentra su esfuerzo en las tareas asignadas, tratando de realizarlas conforme a las instrucciones o especificaciones recibidas, pero desconoce o tiene poca información sobre cómo repercute su trabajo en el resultado final de la empresa. En la gestión por procesos, el trabajo de cada persona es visto como un proceso que entrega un producto o servicio con valor intrínseco a un cliente, ya sea interno o externo; en este caso, las personas que son conscientes de trabajar dentro de una cadena de valor añadido, aceptan obligaciones y asumen responsabilidades para trabajar más eficazmente y conseguir objetivos comunes.¹⁹

Se puede concluir, que para poder afirmar que las actividades forman un proceso, deben cumplir con las siguientes características: poderse definir, medir, mejorar y delimitar, así como establecer el nivel de responsabilidad de la persona que lo ejecute indicando también, a que persona afecta en su proceso ya sea dentro o fuera de la empresa.

3.5.2 Definición

Ya habiendo entendido que son y que conforman la calidad, la gestión de la calidad y el proceso, analizaremos la metodología que nos ayudará a realizar el modelo de administración de la capacitación en la editorial, revisando conceptos, beneficios, características y etapas que la integran.

Citando algunos de los autores revisados, Enrique Claver et. al. (1999)¹⁷ define a la Administración de Procesos como el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la calidad, entendiéndolas como etapas consecutivas, que se sustentan sobre un adecuado liderazgo de la dirección como requisito indispensable para lograr la completa involucración de todos los miembros de la organización.

Por otra parte, Donna Summers (2006),¹⁸ comenta que una organización orientada a procesos se organiza de acuerdo con procesos o líneas de productos; se enfoca en los procesos de negocios clave que deben realizarse perfectamente bien con el propósito de obtener, satisfacer y retener clientes.

Cesar Camisón et. al. (2007),¹⁹ la gestión por procesos es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se han venido haciendo.

Como concepto de la administración por procesos, se puede concluir que: **Es la gestión integral de los diferentes procesos que se realizan dentro de una empresa, llevando a cabo una planificación, organización y control, de una manera lógica y secuencial con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles.**

3.5.3 Beneficios

Donna Summers (2006),¹⁸ proporciona una serie de beneficios que aporta el llevar este tipo de metodología explicando que, una organización orientada a procesos obliga a las personas a tomar conciencia de la relación entre las actividades del proceso. Permitiendo a una empresa alcanzar la misión y objetivos con más facilidad porque todos sus miembros están alineados con los procesos de negocios clave que deben realizarse perfectamente para que la empresa atraiga clientes y los retenga. La gente entiende cómo funciona el proceso completo en el cual trabajan, y también están más conscientes de la manera en que sus actividades cotidianas contribuyen a este proceso. Además, si se presenta una desconexión que tenga que ver con la gente, los materiales, la información o el equipo, se identifica de inmediato y se toman las acciones pertinentes para corregir el problema. También facilita el uso de equipos de trabajo autónomos y con capacidad de resolución de problemas trabajando en conjunto para mejorar sus actividades y relaciones entre éstas. Igualmente la Administración de

Procesos permite a las organizaciones eliminar el desperdicio de tiempo, esfuerzo, material, dinero y fuerza de trabajo.

3.5.4 Características

Hay características muy importantes de la Administración de Procesos que debemos revisar como el mapa de procesos, consideraciones, pasos, por mencionar algunos, para poder realizar una buena Administración de Procesos.

Las características de un proceso bien gestionado, según Pérez (2004), son¹⁹:

- a) Tener bien identificados a los clientes y a los proveedores del proceso.
- b) Tener una misión claramente definida.
- c) Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos, así como indicadores que midan el grado de cumplimiento.
- d) Tener una persona responsable del proceso, por tanto, que lo controle.
- e) Tener límites concretos de principio y fin.
- f) Disponer de recursos y de la tecnología de la información necesaria para poder realizarse.
- g) Incorporar un sistema de control, revisión y espera.
- h) Estar bajo control estadístico, es decir, sin variabilidad debido a causas especiales.
- i) Estar normalizado y documentado.
- j) Mostrar las interrelaciones con otros procesos internos y del cliente.

- k) Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.
- l) Ser lo más sencillo y fácil de realizar posible.

Una de las herramientas más importantes en la Administración por Procesos son los mapas de proceso (representación gráfica de todos los pasos involucrados en un proceso completo o en un segmento específico de un proceso), son poderosas herramientas de comunicación que proporcionan un claro entendimiento de la manera en que se conducen los negocios dentro de la organización teniendo la ventaja de reflejar con precisión las operaciones actuales y también pueden aprovecharse para evaluarlas. Además, un mapa de procesos identifica las actividades que se han agregado a un proceso con el paso del tiempo con la finalidad de adaptar los procesos más antiguos a los cambios del negocio; los mapas de procesos se conocen también como diagramas de flujo y diagrama de flujos de procesos.¹⁸ Los pasos para elaborar estos diagramas son los siguientes:

- a) Definir los límites del proceso. Para los fines del diagrama, determinar dónde empieza y termina el proceso.
- b) Definir los pasos del proceso. Use la técnica de lluvia de ideas para identificar los pasos de procesos nuevos.
- c) Clasificar los pasos en el orden en que ocurren en el proceso.
- d) Coloque los pasos en los símbolos apropiados del diagrama de flujo y elaborar el diagrama.

- e) Revisen que los pasos sean completos, sean eficientes y que estén libres de problemas como actividades que no agregan valor.

Los procesos se mejoran mediante la elaboración de mapas de procesos de valor agregado, aislamiento de problemas, análisis de las causas raíz y resolución de problemas. Los procesos que proporcionan los productos y servicios deben mejorarse con la intención de evitar defectos e incrementar la productividad al reducir el tiempo que toma un ciclo del proceso y eliminar el desperdicio. La clave para refinar procesos es concentrarse en éstos desde el punto de vista del cliente e identificar y eliminar las actividades que no agregan valor. Y para mejorar procesos de manera eficaz es crucial:¹⁸

- a) Determinar el objetivo del proceso tal como se relaciona con el cliente.
- b) Determinar los límites de los procesos tal como los ve el cliente.
- c) Involucrar en el proceso de mejora a los representantes de cada actividad principal relacionada con el proceso. Identificar dónde existen conflictos entre los límites de los procesos tal como se relacionan con departamentos estructurados por funciones.
- d) Identificar quién es el propietario del proceso.
- e) Crear un mapa de proceso que identifique todas las actividades del proceso.
- f) Separar las actividades que no agregan valor de las que sí lo agregan.
- g) Eliminar las actividades que no agregan valor.
- h) Identificar, analizar y eliminar la variación en el proceso.

- i) Determinar si las actividades de valor agregado restantes son en realidad la “mejor práctica”.
- j) Rediseñar el proceso con base en el conocimiento obtenido en los primeros nueve pasos.

Los esfuerzos de mejora de procesos deben concentrarse en lo que resulta importante para el cliente, no importa que el cliente sea la siguiente estación de trabajo o el usuario final del producto o servicio. Sin este enfoque, una organización podría iniciar la mejora de procesos sin seleccionar los procesos adecuados, aquellos que requiera el cliente. Si al cliente no le interesan estos procesos, tal vez los esfuerzos de mejora no tendrán efecto en las utilidades de la organización porque no estarán dirigidos a obtener clientes satisfechos que regresen.¹⁸

Es necesario que las personas que van a trabajar con el nuevo proceso sean las encargadas de arreglarlo. Si participan en identificar, crear y hacer los cambios necesarios, es muy probable que se adapten a ellos y se esfuercen por hacerlos permanentes. La participación de todas las actividades clave también derriba las barreras entre departamentos y da a todos un entendimiento más claro de la manera en que se realiza el trabajo en la organización.¹⁸

Para gestionar cualquier proceso resulta imprescindible comprender los pasos a seguir que, según Pérez (2004), consisten en:¹⁹

- a) Asignar y comunicar la misión del proceso y los objetivos de calidad, tiempo/servicio y coste del proceso, coherentes con los requisitos del cliente y la estrategia de la empresa.
- b) Fijar los límites del proceso.
- c) Planificar el proceso, realizar la representación gráfica del proceso y señalar los indicadores y medidas del proceso y del producto.
- d) Establecer la secuencia de los procesos y las distintas interacciones entre ellos.
- e) Asignar los recursos necesarios, físicos y de información, para la realización y el seguimiento (control) del proceso.
- f) Ejecutar el proceso.
- g) Medición y seguimiento del proceso.
- h) Proponer acciones correctoras y ejecutarlas si se observa alguna desviación respecto a los objetivos.
- i) Iniciar el proceso de mejora continua del proceso.

A diferencia del sistema de control tradicional, en la gestión por procesos, la empresa debe medir: ¹⁹

- 1) Características objetivas del producto del proceso: Formalizar el producto de los procesos para poder llevar a cabo las mediciones. Posteriormente, hay que responder a cuatro preguntas: ¿qué medir?, ¿con qué medir?, ¿cuándo?, y ¿dónde? Por último, se ha de evidenciar el cumplimiento de la medición formalizada.

- 2) Funcionamiento del proceso: Se debe medir a través de indicadores de seguimiento y medidas de resultados. Ambos conceptos están relacionados, pues los indicadores de seguimiento muestran cómo se consiguen los resultados y las medidas de resultados muestran qué se ha alcanzado. En general, la utilización de indicadores y medidas debe estar referida a variables importantes que permitan establecer prioridades y encontrar posibilidades de mejora en el proceso.
- 3) Satisfacción del cliente: Es un proceso cuyo output (información obtenida) constituye el input de otro proceso, el de mejora continua. Consiste en recoger de manera sistemática información de las percepciones de los clientes sobre los atributos o dimensiones de calidad previamente identificados más importantes para ellos.

Analizando las características antes mencionadas por algunos autores, existen fases que se deben de llevar a cabo dentro de la administración de procesos, como la planeación, organización, ejecución, evaluación (control) y mejoramiento con sus debidas consideraciones en cada una de ellas. Por esta razón, se abordarán las etapas de planeación, organización y evaluación en las páginas siguientes, como base para el Modelo de Administración de la Capacitación.

3.5.5 Fase de Planeación

La planeación es el primer paso dentro de todo proceso y es el que marca el inicio de cualquier procedimiento, por tal motivo, será el primero en abordarse y definir tanto su concepto como sus funciones.

IMSS (1991), es la detección de necesidades, especificación de objetivos, selección de actividades de aprendizaje y diseño y elaboración de instrumentos de evaluación.⁵

Rue y Byars (1995), proceso para decidir qué objetivos perseguir durante un periodo futuro y qué hacer con objeto de lograr esos objetivos. Esta etapa se compone de dos segmentos principales: establecer los objetivos, y determinar el curso de acción a usar para lograr esos objetivos. Y esto se logra contestado tres preguntas básicas: ¿Dónde nos encontramos?, ¿Dónde queremos estar? y ¿Cómo podemos llegar ahí desde aquí? “Es por esta razón, que esta fase, se relaciona con implicaciones futuras de decisiones actuales, no con decisiones que han de hacerse en el futuro.”⁷

Robbins (1994), la planeación comprende la definición de objetivos, la creación de una estrategia para conseguir los mismos, y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes con la finalidad de integrar y coordinar las actividades de la empresa.

Enrique Claver et. al. (1999),¹⁷ la planeación consiste en la determinación de objetivos de la organización, tanto a largo como a corto plazo, así como de los medios requeridos para alcanzarlos.

Con base en los párrafos anteriores, la planeación es definida como la: **Etapa que permite especificar objetivos y actividades para determinar el curso de acción a seguir para lograr las metas de la empresa, tomando en cuenta la situación actual, saber en donde se quiere estar y la forma de llegar.**

Las características que competen a esta etapa son muy variadas, por lo que se revisaran los objetivos, implicaciones, funciones y pasos que competen a la planeación.

Un plan es un curso de acción predeterminado con cuya ejecución se persigue alcanzar unos determinados objetivos o metas. Estos objetivos son importantes, según Stoner y Freeman en 1994, por cuatro razones:

- a) Proporcionan una guía para la acción, pues la organización conoce donde quiere llegar y encuentra una motivación que le ayuda a superar los obstáculos existentes para alcanzarlos.
- b) Permiten enfocar los esfuerzos del personal ya que, con el establecimiento de metas, los individuos y la organización utilizan adecuadamente los recursos escasos y fijan prioridades.

- c) Son una guía en la toma de decisiones porque los miembros de la empresa decidirán oportunamente basándose en estos objetos.

Enrique Claver¹⁷ comenta que la planificación de la calidad pretende especificar los objetivos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes y lograr una ventaja sostenible, así como las acciones que se deben poner en práctica por todos los miembros de la organización para conseguirlos de manera más eficaz y eficiente que los competidores. Además no debe sustituir al plan estratégico, sino que debe de ser una extensión del mismo. En consecuencia, la planificación de la calidad implica:

- a) Análisis interno y externo: Lleva estudios sobre cuestiones legales, ambientales y económicas, características de los trabajadores, tecnología que puede utilizar, etcétera., por lo que identifica las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Para esto puede usar métodos como la utilización del producto por los planificadores, contacto con el cliente externo, simulación del uso por el cliente y datos publicados sobre calidad.
- b) Establecer la visión y misión de la empresa: Realizando un diagnóstico, la empresa debe comenzar definiendo la misión general de la misma de forma breve, donde se reflejará la estrategia a seguir, los valores de la firma, objetivos del negocio y los comportamientos organizativos. Goetsch y Davis (1997) dicen: una misión de calidad proporciona dirección a la organización y una indicación de lo que es importante para la misma; tal es así que normalmente un párrafo suele ser suficiente para describirla. Joyce (1995)

comenta: este propósito general, debe cumplir una serie de características:

- 1) Comprensible, como forma de guiar a todos los miembros de la empresa en la misma dirección;
- 2) Comunicable, para que todos los empleados puedan entenderla;
- 3) Creíble, sin ser fácilmente alcanzable, pero sí un objetivo real, que se pueda conseguir con el trabajo diario y;
- 4) Utilizable, por un lado como guía a los empleados para comportarse en la dirección adecuada, facilitando una toma de decisiones adecuada y, por otro, ayudando a definir los valores, comportamientos y prácticas de la firma.

c) Políticas de calidad: Guía para la actividad de la empresa, aplicable a todo tipo de trabajo en la empresa, donde se plasman los principios de la calidad detallando, entre otras, la intención de satisfacer las necesidades del cliente, las necesidades concretas que han de satisfacerse, la involucración del personal y la mejora de la calidad.

d) Establecimiento de objetivos: Un objetivo o meta de calidad es el resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período de tiempo fijado a partir de un proceso de planificación y cuyo cumplimiento debe implicar que la empresa elabora productos que satisfacen a los clientes que lo usan.

e) Desarrollo de planes: Para alcanzar los estándares, la empresa necesita implantar una sucesión de acciones que serán ejecutadas por un departamento concreto, por un equipo de trabajo, o por un individuo.

Las funciones de esta fase, según Rue y Byars (1995), son:

a) Determinar el status actual de la organización.

- b) Estudio del medio ambiente.
- c) Establecer objetivos.
- d) Pronosticar el futuro.
- e) Determinar los recursos necesarios.
- f) Desarrollar los estados proforma.
- g) Revisar y ajustar el plan según los resultados del control y las condiciones cambiantes.

Donna Summers (1999):¹⁷ las mejores soluciones resuelven realmente el problema y sólo se encuentran después de identificar la causa raíz del mismo; los investigadores revisan los procesos, productos o servicios involucrados para determinar cómo se desempeñan en la actualidad: A continuación se describen los pasos de la fase de planificación:

- a) Aceptar que existe un problema: La administración ha aceptado o identificado que existe un problema, pero aún no se han definido claramente los aspectos específicos del problema.
- b) Formar equipos de mejora de la calidad: Crear un equipo interdisciplinario de resolución o de mejora de la calidad. A este equipo se le debe encomendar la tarea de investigar, analizar y buscar una solución al problema en un plazo determinado. El equipo de resolución de problemas debe formarse con gente que tenga conocimiento del proceso o problema bajo estudio.

- c) Definir el problema: El equipo de mejora de la calidad se dedica a definir con claridad el problema y su alcance.
- d) Desarrollar mediciones del desempeño: Permiten a los solucionadores de problemas contestar la pregunta, ¿Cómo sabremos si se realizaron los cambios correctos? Las mediciones pueden ser de naturalezas financieras, orientadas al cliente o relativas al funcionamiento interno de la organización. Estas mediciones podrían incluir tiempos de respuesta, tiempos de entrega, funcionalidad de un producto o servicio, precio, calidad u otros factores intangibles. Las mediciones se deben aprovechar para desarrollar escenarios costo-beneficio que ayuden a convencer a la administración de la empresa sobre la factibilidad de las sugerencias de mejora.
- e) Analizar el problema/proceso: Los investigadores tratan de entender el problema de una manera más profunda. La información recopilada en esta etapa ayudará a determinar posibles soluciones. El análisis debe ser exhaustivo para poner al descubierto todas las complejidades implícitas u ocultas en el problema.
- f) Determinar posibles causas: Requiere de que el problema se defina claramente. Un diagrama de flujo da a los solucionadores del problema una mayor comprensión de los procesos involucrados. Ahora la definición del problema se puede combinar con el conocimiento del proceso para aislar posibles causas del problema.

Para el modelo de administración de la capacitación, se retoman muchas de las características mencionadas que se consideran importantes para el establecimiento del objetivo, la misión y visión de la coordinación de capacitación, modificar su organigrama, y el establecimiento de los pasos en forma secuencial del proceso que se lleva a cabo.

3.5.6 Fase de Organización.

La organización como segunda etapa a realizar en este trabajo, es de vital importancia, ya que es donde se estructura de manera específica las actividades determinadas en la planeación. Por lo que se mencionan a continuación algunos de los tantos conceptos que existen alrededor de esta fase.

Enrique Claver et. al. (1999),¹⁷ una organización de calidad implica la existencia de un liderazgo, una cultura de la calidad y una adecuada dirección de los recursos humanos; todo ello para elaborar bienes o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes (precio, rapidez, servicio post-venta, etcétera).

Benavides Peña (2004), proceso por el que los mandos de la empresa, combinan los recursos materiales y humanos para establecer una estructura formal de tareas y autoridad. Y esto se realiza mediante la clasificación y división del trabajo en unidades manejables que va a dotar a la empresa de aquellos empleados

competentes que sean capaces de realizar bien las actividades dándoles autoridad y responsabilidad a través de:¹⁴

- a) La especificación de aquellas actividades que son imprescindibles para conseguir los objetivos de la empresa.
- b) Agrupación de las anteriores actividades en una estructura lógica.
- c) Asignación de dichas actividades a personas y puestos de trabajo determinados.

Con base en la información revisada, se definirá a la organización como el: **Establecimiento de las funciones y/o actividades en los diferentes puestos de trabajo que conforman un departamento o empresa, usando adecuadamente todos los recursos humanos, materiales, físicos, etcétera, que estén involucrados, dándoles orden, claridad y continuidad, para alcanzar los objetivos planeados.**

Para un mayor entendimiento de la etapa denominada organización, se revisaran las funciones, factores y otros elementos correspondientes a esta fase.

Koontz y Weihrich en 1994, definen las siguientes funciones de la organización:

- a) La identificación y clasificación de las actividades requeridas para alcanzar los objetivos establecidos.
- b) La agrupación de dichas actividades.

- c) La asignación de cada agrupación a un directivo con autoridad formal, con la finalidad de dirigir al grupo en el logro de las metas comunes.
- d) Las medidas para coordinar horizontal y verticalmente las distintas actividades en la estructura organizacional.

Las funciones de esta fase, según Rue y Byars (1995), son:

- 1) Identificar y definir el trabajo a realizar.
- 2) Dividir el trabajo en deberes.
- 3) Agrupar deberes en puestos.
- 4) Definir los requisitos de los puestos.
- 5) Agrupar puestos en unidades manejables y relacionadas apropiadamente.
- 6) Asignar el trabajo a realizar, la contabilidad y el grado de autoridad.
- 7) Proporcionar personal, facilidades y otros recursos.
- 8) Revisar y ajustar la organización según los resultados del control y las condiciones cambiantes.

Enrique Claver et. al. (1999),¹⁷ el diseño organizativo para una empresa de calidad queda definiendo:

- a) Funciones y responsabilidades para la calidad: Dividir el trabajo relacionado con la calidad, agrupar estas actividades y asignarles un responsable.
- b) Coordinación de tareas: Se logra principalmente de dos formas según Juran y Gryna; 1) a través de la línea jerárquica normal y los departamentos de personal de apoyo mediante procedimientos formales y el ciclo de

retroalimentación que toma la forma de auditoría y; 2) con la utilización de grupos de trabajo para crear los cambios y potenciar el desempeño colectivo frente al individual.

Enrique Claver et. al. (1999),¹⁷ la organización deberá actuar para eliminar el hueco existente entre la posición actual y el modelo de calidad que desea mantener en el futuro. Para ello, no sólo debe considerar las implicaciones que podría tener un sistema de calidad, sino que también es importante definir los condicionantes que pueden afectar tanto la manera actual de proceder respecto a la calidad, como al modelo que desea la dirección para su organización futura. En este sentido, de acuerdo con el estudio elaborado por Benson, Jayant y Schroeder en 1991, estos factores serían:

- a) La formación y el conocimiento de la alta dirección en temas de calidad, pues cuanto más amplios sean sus conocimientos sobre teorías, conceptos y técnicas, más dispuestos estarán a llevar a cabo cambios.
- b) El apoyo de la dirección, que debe mostrar su respaldo a los esfuerzos de la organización relacionados con la calidad.
- c) El desempeño pasado respecto a la calidad.
- d) El ritmo de cambio del producto o proceso.
- e) Las características propias del mercado, que pueden influir positiva o negativamente sobre la calidad como: 1) El grado de competencia, que puede presionar sobre los precios y/o calidad; 2) La existencia de barreras de entrada en la industria; 3) La existencia de demandas de calidad de los

clientes; 4) La normativa gubernamental sobre calidad; 5) El tamaño de la organización; 6) El tipo de empresa y; 7) El tipo de director de la organización.

Donna Summers (1999),¹⁷ propone un paso en esta fase, al que denomina seleccionar e implementar la solución; una vez que se identifica la causa, es el momento de proponer soluciones. Las mejores soluciones son aquellas que resuelven el problema real. Éstas solo se encuentran después de identificar la causa raíz del problema. Se deben emprender acciones inmediatas para rectificar cualquier situación que no satisfaga las necesidades, requerimientos y expectativas razonables del cliente. Sin embargo; estos remedios rápidos son sólo eso, un arreglo rápido de un problema para el corto plazo; estos remedios simplemente dan tiempo para encontrar una solución para el largo plazo. Un remedio rápido nunca se debe considerar como el fin de un problema. La solución se debe evaluar contra cuatro criterios:

- a) Se debe elegir con base en su potencial para evitar una recurrencia del problema.
- b) Debe abordar la causa raíz del problema. Un remedio rápido a corto plazo que se enfoque en corregir los síntomas de un problema desperdiciará tiempo porque el problema se presentará nuevamente en el futuro.
- c) La solución debe ser rentable. La solución más cara no necesariamente es la mejor para los intereses de la compañía.
- d) Debe tener la capacidad de implementarse en un tiempo razonable.

Para garantizar el éxito de la implementación de la solución es de vital importancia asignar deberes a individuos específicos y hacerlos responsables de llevar a cabo la tarea. Saber quién va hacer qué y cuándo, ayudará a garantizar que el proyecto irá por buen camino.¹⁷

Los aspectos que se estarán retomando de esta etapa, son la división de las actividades en las descripciones de los puestos involucrados especificando que herramientas (formatos) se utilizan en cada una de ellas, la forma y tiempo de ejecución, así como la interrelación de puestos dentro y fuera de la coordinación de capacitación.

3.5.7 Fase de Evaluación.

Encontramos a la evaluación o control como último paso a seguir en este modelo, cuyo objetivo es el perfeccionamiento de la planeación y la ejecución; por lo que se revisarán algunas definiciones de este concepto.

Enrique Claver et. al. (1999),¹⁷ el control garantiza el grado de cumplimiento de los objetivos planificados y se define como el proceso de evaluación de las desviaciones de un proceso o producto, y la solución de las mismas mediante acciones correctoras para el cumplimiento de los objetivos de calidad, asegurando así la calidad de un bien o servicio, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

Maddocck define el *control o evaluación* como: La medición de resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Reza Trosino (2006),⁴ es importante destacar que la evaluación no es privativa de la educación o de los procesos de capacitación de personal, puede presentarse en cualquier disciplina o rama del sector humano; en este sentido la localizamos también en la administración, en la economía y cualquier otra actividad del hombre.

Julián Abad Caja en su *Diccionario de las ciencias de la educación* la define como la: Actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos, revisando planes y programas, métodos y recursos, y facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos.

Daniel Stufflebeam en su obra *Evaluación sistemática* define este concepto de la siguiente manera: La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones.

Teniendo como base las definiciones anteriores, la evaluación será precisada como el: **Procedimiento de análisis e interpretación de la medición y comparación de resultados actuales con anteriores por medio de herramientas y métodos que pueden ser de calidad, control o gráficos, para modificar y mejorar los planes de trabajo alcanzando de esta manera los objetivos y/o metas establecidas.**

A continuación se mencionarán las dimensiones o tipos de evaluaciones existentes, sus funciones, así como algunas herramientas y métodos de apoyo que facilitan la evaluación.

Enrique Claver et. al. (1999),¹⁷ propone las siguientes etapas para el control de calidad:

- a) Establecimiento de estándares y métodos para medir el desempeño.
- b) Medición del desempeño de manera constante y repetitiva, obteniendo información del mismo.
- c) Comparación del desempeño con el estándar.
- d) Toma de decisiones correctas.

Las funciones de esta, según Rue y Byars (1995), son:

- a) Analizar resultados y compararlos con los estándares.
- b) Determinar las causas de las desviaciones.
- c) Corregir las desviaciones.

- d) Revisar y ajustar métodos de control según los resultados del mismo y las condiciones cambiantes.

Donna Summers (1999),¹⁷ propone tres pasos para esta fase de la administración de procesos:

- a) Evaluar la solución - el seguimiento: Después de implementadas y de haberles dado tiempo para funcionar, las acciones emprendidas para resolver el problema se revisan con el fin de saber si realmente se ha resuelto el problema. Para determinar si la solución ha funcionado, se deben aplicar las mediciones del desempeño creadas; los datos recopilados durante la fase de análisis del proyecto deben compararse con datos actuales tomados del proceso. Se deben utilizar gráficas de control, histogramas y diagramas de ejecución para supervisar el proceso, tanto antes como después.
- b) Asegurar la permanencia: Implica tomar la decisión de adoptar el cambio, abandonarlo o repetir el ciclo de resolución de problemas. Si se adopta el cambio, entonces se deben realizar esfuerzos para asegurar que los nuevos métodos se han establecido de tal manera que se pueda mantener el nuevo nivel de desempeño de la calidad. Esta etapa del proceso de mejora de la calidad tiene como propósito asegurar que los nuevos controles y procedimientos se mantengan vigentes.
- c) Mantener la mejora continua: Una revisión de operaciones pondrá al descubierto muchas oportunidades de mejora. Cualquier fuente de

desperdicio, como las reclamaciones de garantía, horas extra, recortes, repetición de procesos, retrasos de la producción o áreas que necesiten más capacidad, son proyectos potenciales. Incluso las mejoras pequeñas pueden dar como resultado un impacto significativo en las utilidades de la organización.

Reza Trosino, enlista las siguientes *Consideraciones a la evaluación*⁴ de la administración de la capacitación:

- a) La evaluación es un proceso para juzgar el proceso logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado.
- b) Es una función de la evaluación retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema integral de capacitación y al sistema de la empresa.
- c) Existen factores cualitativos no siempre factibles de reducción cuantitativa.
- d) La capacitación es un sistema y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y a cada una de las partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de objetivos.

La evaluación es una valoración que permite obtener información para la acertada toma de decisiones. Su aplicación en la capacitación y desarrollo del personal, nos permite corregir a tiempo, caminos errados; con ellos se puede saber cuál es el mejor curso de acción a seguir ya que sus principales características es ser útil, metódica, completa, sistemática y continúa.

Enrique Claver et. al. (1999)¹⁷ dice que hay tres tipos de control:

- a) Previo: Se desarrolla antes de realizar la actividad.
- b) Concurrente: Es realizado durante la actividad.
- c) Posterior: Tiene lugar una vez finalizada la acción.

Un método para controlar y así asegurar el nivel de calidad por parte de la dirección consiste en cumplir la normativa ISO 9000 que requiere:

- a) La elaboración de un manual de calidad que implica el establecimiento de una serie de planes para el control de la calidad y formaliza la política de la empresa relativa a la calidad, el sistema de responsabilidades y las normas internas, describiendo en términos generales, los métodos usados por la empresa para asegurar la calidad.
- b) La redacción de un manual de procedimientos.
- c) La aprobación de los mismos.
- d) La realización de auditorías periódicas que aseguren el adecuado funcionamiento del sistema de calidad.

Las *Dimensiones*⁴ que se mencionan a continuación, son algunos de los tipos de evaluación que se pueden aplicar para evaluar los procesos que se lleven a cabo con el objeto de mejorarlos:

- a) Evaluación de reacción: Mide fundamentalmente el gusto por la forma como fue manejado un evento, lo novedoso del contenido, organización, impacto

causado en los participantes por la personalidad del instructor, condiciones ambientales, entre otros factores.

- b) Evaluación del aprendizaje: Detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del evento de capacitación, relacionado con los objetos instruccionales permitiendo verificar en el aula si el participante alcanzó los objetivos del curso/evento establecidos en la carta descriptiva o currículo.
- c) Seguimiento de Aplicación: Ésta se hace para verificar la utilización correcta del conocimiento adquirido en un proceso educativo y su aplicación específica en el puesto de trabajo. Debieron satisfacerse necesidades evidentes o manifiestas, detectadas en el diagnóstico de necesidades de capacitación, e incluso, las ocultas o encubiertas. Dicha verificación se realiza cuando el capacitando ha regresado a sus labores cotidianas y aplica en sus quehaceres los conocimientos adquiridos durante el curso. Es un indicador que demuestra la utilidad del aprendizaje en la aplicación específica de un puesto de trabajo.
- d) Evaluación del costo-beneficio: Se observa en la demostración cuantitativa de la relación entre los gastos destinados a la capacitación y los incrementos en la productividad, producción o resultados obtenidos. Es un indicador que precisa cuánto se ha invertido en capacitación y cuánto se ha obtenido a cambio de ello.
- e) Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación: Verificada en términos del quehacer de las personas o área encargada de la capacitación, para

coadyugar en la medida de sus responsabilidades, al alcance de la misión organizacional.

Existe otro modelo propuesto por Kirkpatrick, que es el más conocido y más común para clasificar los criterios de capacitación:

- a) Criterios de reacción: Son medidas de las impresiones del capacitando sobre el programa de entrenamiento.
- b) Criterios de aprendizaje: Evalúa qué tanto los participantes aprendieron en el programa.
- c) Criterios conductuales: Miden que tan bien se transfieren al trabajo las conductas aprendidas en el programa.
- d) Criterios de resultados: Proporcionan medidas de que tan bien se relaciona la capacitación con los resultados organizacionales.

La evaluación permite identificar las desviaciones, y en consecuencia, se constituye una fuente importante de retroalimentación para subsanar situaciones anómalas. Además permite comparar por medio de medidas o parámetros que emanan de objetivos y metas, contra los resultados reales.

Actualmente la editorial utiliza la evaluación y criterio de reacción ya que evalúa la:

- 1) calidad de los expositores,
- 2) las instalaciones,
- 3) los servicios de alimentos,
- 4) el contenido del curso,
- 5) la coordinación,
- 6) el material didáctico,
- 7) la venta del curso/evento,
- 8) la duración y,
- 9) la programación de fechas, entre otros.

Y con

base a esta evaluación se utilizarán indicadores como herramientas básicas de calidad, métodos de control y gráficos (que se explican de manera detallada en los puntos 3.5.7.1, 3.5.7.1.1, 3.5.7.1.2 y 3.5.7.1.3) llevando a cabo un mejor control del modelo de administración de la capacitación a fin de evaluar globalmente el funcionamiento actual en la coordinación de capacitación.

3.5.7.1 Indicadores

Hernando Mariño²¹ menciona que los indicadores miden o indican el nivel de desempeño de dicho proceso; y que deben ser usados para:

- 1) Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- 2) Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- 3) Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
- 4) Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.
- 5) Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- 6) Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.

- 7) Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan, entre éstos y la gerencia, entre personas relacionadas con el proceso.
- 8) Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo.

También debe satisfacer los siguientes criterios:

- 1) Poderse medir: Lo que se debe medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad.
- 2) Tener significado: Debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas partícipes en el proceso. Por tanto, debe tener una descripción breve sobre qué es y qué pretende medir.
- 3) Poderse controlar.

Existen varios tipos de indicadores, que según, Hernando Mariño²¹ en el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de *procesos* o *resultados*. En el primer caso, se mide la variación existente en el proceso midiendo las actividades involucradas, esto es, como se hace; y cuando se ha documentado un proceso y existe un diagrama de flujo del mismo, se pueden establecer puntos de control (actividades o eventos a través de los cuales controla el proceso). Algunas guías a tomar a considerar son: a) escoger puntos de control en el proceso, de tal manera que cuando se mida, permitan chequear cómo se está desempeñando el proceso. Tratar de establecerlos en pasos donde ocurre un

cambio de lógico en el flujo del proceso (al tomar una decisión, un cambio de flujo entre departamentos, etc), b) decidir cómo medir cada punto de control para recolectar datos que puedan mostrar la variación actual en el proceso, los gráficos de control son la herramienta preferida para estos efectos.

En el segundo, se quiere medir las salidas del proceso, es decir, mide la efectividad de satisfacer al cliente; este último es quien define la calidad de lo que necesita en términos de dimensiones o características de calidad como: precio, tiempo de atención, trato humanizado, calidad del servicio, condiciones de la atención, actitud del servicio, entre otras. Las etapas que conducen al establecimiento adecuado de los mismos son: a) definir las salidas importantes del proceso, b) identificar los requerimientos válidos para tales salidas, y c) desarrollar los medidores o indicadores de resultados.

También se pueden clasificar los indicadores de *eficacia*, los cuales miden el logro de los resultados propuestos e indican si se hicieron las cosas que se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos correctos del proceso, se enfocan en el qué se debe hacer; por tal motivo en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega en el proceso contra lo que el espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos irrelevantes para el cliente.

Otro tipo de indicador es el de *eficiencia*, que mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso, el nivel de ejecución del proceso, y se concentra en el cómo se hicieron las cosas. Tienen que ver con la *productividad*.

Se dice que un proceso es efectivo cuando es eficaz y eficiente. Sin embargo, no existe un indicador de efectividad (conjunto de eficacia y eficiencia), o es de eficacia o de eficiencia pero no existe uno que mida de manera simultánea ambos aspectos. Por tal motivo, se debe tener indicadores que midan tanto la eficacia como la eficiencia del proceso.²¹

La productividad es medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados, y puede representarse de la siguiente manera:²⁰

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos obtenidos}}{\text{Insumos invertidos}}$$

En este sentido, algunos de los indicadores utilizados tradicionalmente para medir la productividad, han alimentado y reforzado un deseo permanente de <<hacer más con menos>>, propiciando intencional o accidentalmente la confusión en el concepto de productividad y su posterior asimilación al término <<explotación>>, tal vez con base en experiencias reales.

Otra definición de productividad, según José de la Cerda, et al.²², es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar y combinar inteligentemente los recursos disponibles.

3.5.7.1.1 Herramientas básicas de calidad.

Dentro de los indicadores se encuentran las herramientas de calidad como instrumentos para analizar los procesos que se lleguen a realizar y/o administrar ya sea en un área, departamento u organización; los cuales pueden ser:

- 1) Hoja de Verificación: Reúne datos en la observación de las muestras con el fin de detectar tendencias. Dentro de sus propósitos encontramos: a) recolectar datos y analizar los procesos, de modo que sea posible identificar, aclarar o corregir los problemas, medir los procesos para determinar la capacidad y controlarlos para que operen en la forma esperada; b) proporcionar registros históricos que ayudan a percibir los cambios en el trabajo; c) ayudar a traducir las opiniones en hechos y datos y; d) facilitar el inicio del pensamiento estadístico. Existen tres tipos de hojas de verificación: hoja para registro de datos, hoja de localización y hoja de verificación.
- 2) Diagrama de Flujo: Identifica la trayectoria actual e ideal que sigue un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones. Sus propósitos son: a) ayudar a definir y comprender el proceso; b) ayudar a identificar los puntos críticos en los que ocurren los problemas y en los que es preciso

recabar más información dentro de un proceso y; c) ayudar a identificar qué áreas del mismo pueden mejorarse.

3) Diagrama de Pareto: El nombre de este diagrama fue inventado por Vilfredo Pareto y muestra la importancia relativa de todos los problemas o condiciones a fin de seleccionar el punto de inicio para la solución de problemas o para la identificación de la causa fundamental de un problema. Esta herramienta fue popularizada por Joseph Juran y Alan Lakelin, este último formuló la “regla 80-20” con base en los estudios de Pareto: Aproximadamente el 80% de un valor o de un costo se debe al 20% de los elementos de éste. Tiene como objetivo: a) identificar y asignar prioridades a las causas o categorías importantes de problemas; b) identificar las categorías de costo más importantes; c) comparar causas entre distintos turnos o lugares, así como comunicar información con eficacia o grupos interesados; d) identificar los “pocos vitales” es decir, el 20% de tal manera que la acción correctiva se aplique donde produzca un mayor beneficio (canalizar esfuerzos hacia los “pocos vitales”); e) organizar los factores por orden para facilitar la toma de decisiones; f) comparar el antes/después, ayudando a cuantificar el impacto de las acciones emprendidas para lograr mejoras y; g) expresar los costos que implica cada tipo de defecto y los ahorros logrados mediante el efecto correctivo.

4) Diagrama de Causa y Efecto: Explora y muestra todas las causas posibles de un problema o condición específica, es decir, muestra la relación sistemática entre un resultado fijo y sus causas. También es llamado

diagrama de pescado o de Ishikawa. Los propósitos de esta herramienta son: a) generar y organizar causas y contribuciones e identificar causas raíz del problema; b) favorecer el intercambio de técnicas y experiencias entre los miembros de los equipos; c) analizar cualquier problema, ya que identifica los diversos factores que afectan un resultado, para clasificarlos y relacionarlos entre sí; d) determinar el tipo de datos que se deben obtener para confirmar si los factores seleccionados fueron realmente las causas del problema y; e) proporcionar una visión de conjunto, permitiendo prevenir problemas y adoptar controles apropiados.

- 5) Histograma: Descubre y muestra la distribución de datos graficando con barras el número de unidades en cada categoría. Tiene como objetivo: a) ilustrar la frecuencia con la que ocurren las cosas o eventos relacionados entre sí; b) se usan para mejorar procesos, productos y servicios al identificar patrones de ocurrencia y; c) revelar una imagen de la distribución de datos que incluya el centro, la dispersión y la forma.
- 6) Diagrama de dispersión: Muestra lo que le sucede a una variable cuando otra cambia, con la finalidad de probar la teoría de que las dos variables se relacionan. Dentro de sus finalidades están: a) estudiar la posible relación entre dos variables; b) proporcionar la posibilidad de reconocer fácilmente relaciones causa-efecto y; c) mostrar en una gráfica la forma en que los puntajes de dos variables cualesquiera (X) y (Y) están dispersas en toda la escala de los posibles valores de los puntajes.

3.5.7.1.2 Métodos de Control

Al realizar un control se debe equilibrar tanto la comprensión de la estabilidad como el objetivo, con la finalidad de asegurarse que se opere dentro los límites establecidos. Para conseguir este equilibrio, existen tres requisitos a cumplir: 1) establecimiento de estándares; 2) revisión de los resultados y comparación con los estándares y; 3) corrección de las desviaciones. Dentro de estos métodos encontramos:

- a) Presupuestos: Es una relación de resultados esperados o de requerimientos expresados en términos financieros o numéricos.
- b) Observación directa.
- c) Reportes Escritos.
- d) Gráficas de punto de equilibrio: Se usan para describir gráficamente la relación de volumen de operación y utilidades; y el punto de equilibrio se define como el punto en que los ingresos por ventas igualan exactamente a los gastos.

3.5.7.1.3 Métodos gráficos.

Su objetivo es determinar los procedimientos de elaboración de las diferentes formas gráficas en que pueden representarse los datos, para analizar visualmente y de manera rápida las diferentes relaciones que existen entre éstos. El uso apropiado de las gráficas hace que éstas se conviertan en herramientas

indispensables para la administración y para la mejora continua de los procesos y servicios ya que ayudan a identificar tendencias, patrones y otras características de los datos además de poder resolver hechos y relaciones ocultas de difícil identificación. Dentro de los métodos gráficos encontramos:

- 1) Gráfica de barras: Que utiliza barras paralelas de ancho idéntico pero alturas diferentes para comparar el tamaño de varias cantidades.
- 2) Gráfica de líneas: Que pone de manifiesto la tendencia de una serie de datos en el tiempo.
- 3) Gráfica de radar: Que facilita la observación de características y tendencias así como el balance entre varios ítems.
- 4) Gráfica de banda: Esta facilita la descomposición de los componentes de una cantidad, colocando dos o más gráficos de banda en paralelo facilitando su comparación.
- 5) Gráfica de pastel: La cual facilita la descomposición de la composición de una cantidad en un cierto periodo de tiempo visualizando la relación de los diferentes ítems que intervienen en una variable o tema de estudio.

CAPITULO 4.- EMPRESA EDITORIAL

4.1 Breve Historia de la Editorial

La editorial es una empresa mexicana, con más de 45 años de prestigio en el mercado, especializada en proporcionar a sus lectores un servicio informativo actualizado por medio de revistas técnicas y un fondo editorial que se traducen en poderosas herramientas de trabajo en los ámbitos fiscal, laboral y administrativo para el profesional, empresario y estudiante mexicano.

Su historia se remonta al año de 1955, ya que se visualiza la concepción de una empresa especializada en accesorios y herramientas de trabajo para el área de contabilidad surgiendo con la convicción de remediar las carencias y limitaciones en textos y accesorios que padecían los contadores en aquella época.

Hacia 1967, se visualiza la edición de publicaciones especializadas de autores mexicanos que dieran respuesta a las necesidades del contador, puesto que sólo se contaba con traducciones poco aplicables al mercado mexicano.

En 1968, la revista técnica tuvo un tiraje inicial de 2,000 ejemplares, el cual llegó a 100,000 ejemplares anuales en la década de los 70's, producto con el que se incursiona formalmente en la industria editorial.

En 1994, se consolida como una editorial reconocida, con el objeto de proveer de información actualizada a los profesionales y estudiantes de las áreas económico-administrativas, mediante revistas y libros especializados, poniéndose a la vanguardia en el mercado editorial especializado en la materia.

En la actualidad cuenta con 64 trabajadores y la participación de destacados colaboradores, expertos en materia fiscal, administrativa, laboral, entre otras, que comparten su experiencia en foros especializados para contribuir al desarrollo y elevar la calidad de los diversos profesionales en la industria mexicana.

4.2 Misión y Visión de la editorial.

MISION

Organizar y facilitar la transmisión del conocimiento especializado en las áreas económico-administrativas, ofreciendo un enfoque práctico y oportuno que contribuye a elevar el nivel de desempeño de nuestro cliente.

VISION

Ser una organización en el negocio de facilitar y transferir el conocimiento especializado en las áreas económico-administrativas, favoreciendo un nivel de desempeño de calidad, con una filosofía de trabajo altamente productivo, profundamente humana y de respeto por el medio ambiente.

4.3 Valores de la Editorial.

1) Calidad:

- Se establecen claramente los requisitos con el cliente.
- El valor del producto es reconocido y apreciado por el cliente.
- El cliente se siente satisfecho.

2) Productividad:

- Es el máximo rendimiento entre los recursos utilizados y el resultado obtenido.
- El producto es entregado con oportunidad.
- Existe control sobre la administración del tiempo.

3) Planeación:

- Se establecen los objetivos con anticipación.
- Se definen indicadores.
- Se establecen planes de acción y la evaluación de los resultados.

4) Comunicación:

- Es efectiva, franca y abierta.
- Establece acuerdos.
- Conduce a la acción.

5) Responsabilidad:

- Es el compromiso adquirido con las funciones y resultado.
- Es el grado de apego a las normas establecidas.

6) Respeto:

- Es dar un trato justo y digno a todos los colaboradores.
- Es ser reconocido en su entorno como una persona que respeta a los demás.
- Es respetar el tiempo de los demás.

7) Liderazgo:

- Es predicar con el ejemplo.
- Es desafiar al proceso y romper paradigmas.
- Es la habilidad para habilitar a los demás y motivarlos para actuar.
- Es favorecer y propiciar el desarrollo del personal a su cargo.

8) Calidad Humana:

- Es la sensibilidad para entender el entorno de la persona y su trabajo.
- Es enlazar los resultados con el reconocimiento.

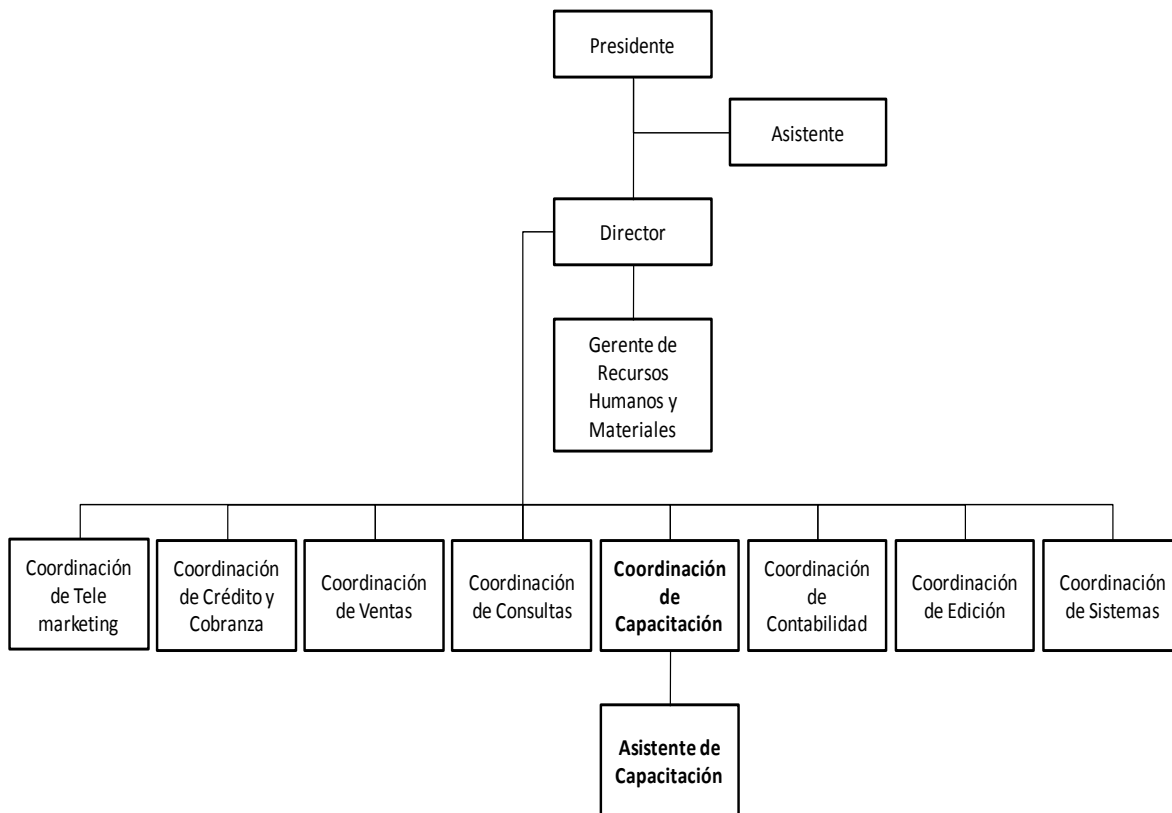
9) Trabajo en equipo:

- Es tener una visión compartida.
- Es integrar y desarrollar equipos de trabajo productivos.
- Es trabajar para que los resultados sean apreciados por el cliente.

10) Compromiso:

- Es la congruencia entre lo que se dice y se hace.
- Es la plena convicción por lo que se hace.
- Es el cumplimiento a nuestras metas.

4.4 Organigrama.



4.5 Coordinación de capacitación (2009).

4.5.1 Misión y visión.

MISION No existe

VISION No existe

4.5.2 Perfiles y requisiciones de puestos.

4.5.2.1 Coordinador de Capacitación

4.5.2.1.1 Descripción del Puesto

a) DATOS GENERALES

Titulo del puesto: Coordinador de Capacitación

Fecha: Julio, 2002

Área a la que pertenece: Dirección

Puesto al que reporta: Director

Ocupante actual: _____ Fecha de Ingreso: _____

Puesto nuevo: XX Actualización: ____ Puntaje de valuación: _____

b) RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1.- Elaborar en coordinación con la Dirección el calendario anual y programa académico de la Coordinación de Capacitación en forma anual y semestral.

2.- Coordinar la selección y contratación de expositores para los cursos de capacitación, conferencias, etcétera que requiera la editorial.

3.- Asegurar que la editorial cuente en la cartera de expositores con reconocidos especialistas de manera permanente para impartir, cursos, conferencias, etcétera.

4.- Asegurar que se ofrezca una atención excelente y de calidad en el servicio a expositores y participantes antes, durante, después de cada curso o conferencia.

5.- Analizar en coordinación con el área de Tele marketing el perfil de nuestro cliente y participar en la elaboración de la estrategia comercial de nuestros productos en el área de capacitación.

6.- Garantizar la rentabilidad mensual, semestral y anual del área de capacitación.

7.- Elaborar la información para el desarrollo de guiones de venta para el área de Tele marketing.

8.- Elaborar la información de anuncios publicitarios.

9.- Coordinar la correcta aplicación y publicación de los mensajes publicitarios en revistas, posters y carteles.

10.- Proporciona la información de las pautas publicitarias de manera correcta y oportuna.

c) ACTIVIDADES

- 1.- Elaborar el reporte de efectividad de los cursos cada vez que termine uno.
- 2.- Elaborar el reporte mensual y semestral de productividad del área.
- 3.- Elaborar y entregar oportuna y correctamente a la Coordinación de Edición la información para la inserción de las pautas publicitarias en las revistas.
- 4.- Elaborar y entregar oportunamente al área de Tele marketing la información de cursos, seminarios, temarios, etcétera que requiera para promocionar los mismos.
- 5.- Contactar a los diversos expositores y coordinar la elaboración de materiales didácticos para los cursos.
6. Entregar con anticipación a la Coordinación de Edición los materiales didácticos a reproducir en cada curso, seminario o conferencia.
- 7.- Reproducir los materiales.
- 8.- Elaborar en coordinación con la Dirección y los expositores los temarios de cursos, seminarios y conferencias.
- 9.- Brindar servicio a las diversas áreas de la empresa en materia de reservación de salas para juntas, eventos, etcétera.
- 10.- Coordinar con el área de Recursos Materiales la compra o renta de materiales diversos que se requieran en los eventos.
- 11.- Elaborar y dar seguimiento a la contratación y pago de expositores.
- 12.- Administrar y controlar el presupuesto de gastos del área.
- 13.- Proporcionar información de cursos, temarios, precios, fechas, expositores, currículum del expositor, etcétera al área de Tele marketing para su promoción.

d) DIMENSIONES Y AUTONOMIA.

Esta posición con regularidad se enfrenta a problemas de mediana dificultad, se requiere del uso de cierta capacidad de análisis para la solución de problemas. Los antecedentes o procedimientos no son muchos, la guía es la política de procedimientos y los objetivos específicos del área. Su autonomía se encuentra regulada por las normas propias de la empresa, su trabajo requiere autonomía para el control y asignación de los recursos en función de la productividad y el logro de los objetivos del área.

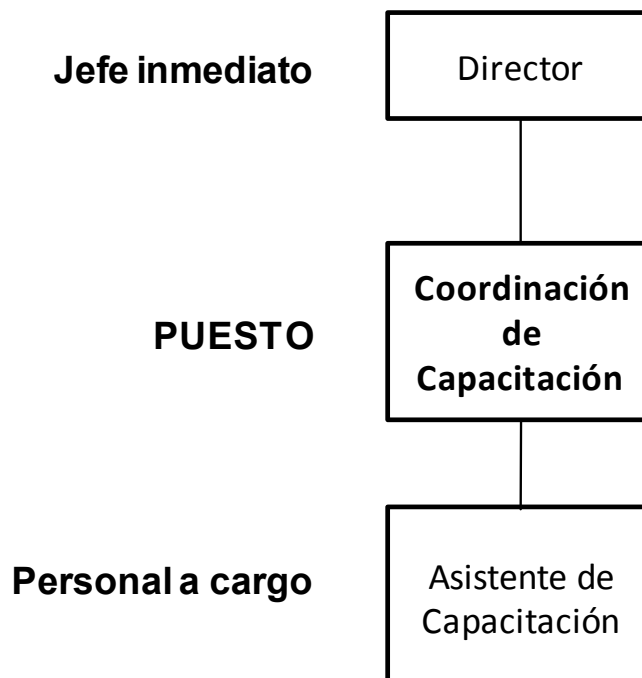
e) TIPOS DE DECISIONES.

Sus funciones requieren la interpretación y análisis de cursos de acción que son fijados por el jefe inmediato, y que van encaminados al logro de un objetivo común. Sus decisiones se encuentran basadas en las políticas y procedimientos establecidos por la empresa y estas tienen un impacto directo sobre los resultados del área a su cargo.

f) VALORES

Esta posición maneja valores entre un rango de \$10,000.00 a 100,000.00

g) NIVEL JERARQUICO.



4.5.2.1.2 Requisición del Puesto

a) PERFIL

Edad: 30 a 45 años

Estado civil: Indistinto

Sexo: Indistinto

Escolaridad: Lic. Administración, Pedagogía, Contabilidad.

Experiencia en años: Dos años en el área de capacitación desarrollando eventos en el aspecto administrativo, logístico, de recursos y materiales didácticos, temarios, contrato de salones, contratación de expositores, elaboración de temarios, guías didácticas, evaluación y seguimiento de la capacitación, contratación de servicios, elaboración de presupuestos, etcétera.

b) COMPETENCIAS

Requisitos Obligatorios	Requisitos Deseables
Conocimientos Sistemas de administración. Contabilidad. Computación: Word, Excel, Power Point e Internet. Habilidades Negociación efectiva. Comunicación escrita y oral. Supervisión de personal. Análisis de problemas y toma de decisiones. Actitudes Servicio al cliente. Trabajo en equipo.	Proceso Enseñanza-Aprendizaje en adultos. Desarrollo de programas de entrenamiento. Elaboración de manuales y presentaciones.

c) INDICADORES DEL DESEMPEÑO

- 1.- Incrementar la rentabilidad del área de capacitación.
- 2.- Desarrollar al menos dos cursos por mes con una venta de al menos el 70% de la capacidad programada.
- 3.- Obtener una evaluación promedio final por curso superior a 80 (Instructor, servicios, material didáctico, etc)
- 4.- Establecer convenios con instituciones, expositores, etcétera que favorezcan la productividad.

4.5.2.2 Asistente de Capacitación

4.5.2.2.1 Descripción del Puesto

a) DATOS GENERALES

Titulo del puesto: Asistente de Capacitación

Fecha: Julio, 2002

Área a la que pertenece: Dirección Puesto al que reporta: Coord. Capacitación

Ocupante actual: _____ Fecha de Ingreso: _____

Puesto nuevo: ____ Actualización: XX Puntaje de valuación: _____

b) RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- 1.- Coadyuvar con el desarrollo eficiente de los eventos de capacitación que imparte la institución.
- 2.- Asegurar que los expositores cuenten con el material requerido en forma oportuna y suficiente.
- 3.- Contribuir con la Coordinación de Capacitación a dar seguimiento a los planes establecidos.
- 4.- Asegurar que al inicio de cada curso el expositor cuente con los materiales necesarios y oportunidad.
- 5.- Coordinar los servicios de recesos, papelería, registro, cafetería, limpieza, acomodo, etcétera para cada curso que coordine el área dentro o fuera de las instalaciones de la empresa.

c) ACTIVIDADES

- 1.- Elaborar propuestas para programación anual de los eventos de capacitación.
- 2.- Contactar a los autores para presentarles la posibilidad de realizar cursos, acordando fechas y requerimientos para el desarrollo de los mismos.
- 3.- Archivar y resguardar los expedientes de los expositores por cursos desarrollados.
- 4.- Coordinar con la Coordinación de Tele marketing las solicitudes de materiales diversos para la promoción y venta de los cursos de capacitación.

- 5.- Coordinar con la Coordinación de Contabilidad la asignación de la clave de alta para su promoción y venta a través de la Coordinación de Tele marketing.
- 6.- Coordinar con la Coordinación de Contabilidad la emisión del pago a expositores previa revisión y entrega de la factura o recibo correspondiente.
- 7.- Elaborar cuadros comparativos de mercado sobre los cursos que imparte la competencia, calidad, precio, servicios, etcétera.
8. Archiva la publicidad de las diversas instituciones capacitadoras que nos llega.
- 9.- Analizar y evaluar la información de los cursos que ofrece nuestra competencia para la elaboración de estudios de mercado.
- 10.- Coordinarse con el área de Recursos Materiales para la adecuación de las instalaciones en los cursos de capacitación que se imparten.
- 11.- Coordinar con el área de Recursos Materiales los diversos requerimientos de materiales técnicos, didácticos (rotafolios, cañón, etcétera).
- 12.- Reproducir los materiales didácticos que se requieran en el puesto.
- 13.- Elaborar el reporte de resultados de la capacitación por cada evento y entregar las copias correspondientes a Dirección, Coordinador y Expositor.
- 14.- Reproducir los manuales para cada participante.

d) COMPLEJIDAD Y AUTONOMÍA.

Esta posición se encarga de recibir, transmitir y elaborar diversa información administrativa del área, sus funciones se encuentran delimitadas por las políticas y procedimientos del área. Las tareas a realizar requieren una utilización mental promedio.

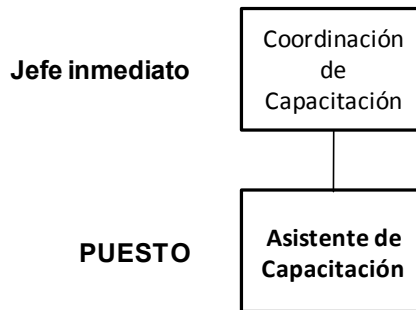
e) TIPOS DE DECISIONES.

Sus actividades se encuentran encaminadas al manejo de procesos simples, cuenta con el apoyo del jefe inmediato en caso de ser necesario.

f) VALORES

Maquinas y herramientas de trabajo que no sobre pasan los \$20,000.00

g) NIVEL JERARQUICO.



4.5.2.2.2 Requisición del Puesto

a) PERFIL

Edad: 25 a 45 años

Estado civil: Indistinto

Sexo: Indistinto

Escolaridad: Lic. Administración, Pedagogía, Psicología o carrera a fin.

Experiencia en años: De uno a dos años en áreas de servicio, o específicamente coordinando cursos de capacitación en el área administrativa.

b) COMPETENCIAS

Requisitos Obligatorios	Requisitos Deseables
<p>Conocimientos Computación: Word, Excel, Power Point e Internet. Logística de eventos.</p> <p>Habilidades Relaciones públicas. Coordinar varias actividades a la vez.</p> <p>Actitudes Servicio al cliente. Iniciativa. Responsabilidad. Trabajo en equipo.</p>	<p>Proceso Enseñanza-Aprendizaje en adultos. Elaboración de recursos didácticos. Elaboración de guía didáctica.</p> <p>Dedicación.</p>

c) INDICADORES DEL DESEMPEÑO.

1.- Que todos los cursos sean evaluados por los participantes en el servicio con un promedio superior a 80.

CAPITULO 5.- METODOLOGÍA DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA EDITORIAL.

5.1 Planteamiento del problema.

La Editorial en la que se propone el Modelo de Administración de la Capacitación tiene como objetivo primordial la publicación de dos revistas, una especializada en aspectos contables-fiscales y otra en administración, las cuales se realizan de manera quincenal y mensual respectivamente, además de editar, distribuir y vender diversos libros de índole fiscal, administrativa, jurídica, financiera y contable.

Al mismo tiempo ofrece cursos de capacitación en apoyo a sus suscriptores con personal calificado y actualizado de los cuales la mayoría son escritores de las mismas revistas, para que, de manera presencial puedan no sólo hablar temas o aspectos relacionados al curso, sino también puntos de interés publicados en los diferentes artículos que tengan relación con el evento en cuestión obteniendo un conocimiento más amplio y correcto. Sin embargo, la realización de cursos ha tenido problemas, ya que durante el período Enero - Julio de 2009 (1er. Semestre) se llevaron a cabo solamente 13 eventos de capacitación dejando un 29.57 % de utilidades para la empresa (ver tabla 4) y en el periodo de Agosto - Noviembre del mismo año (2do. semestre) de los 23 cursos programados se cancelaron 14 eventos dando el 39% de impartición (ver tabla 5 y gráfico 2) con una inscripción

promedio de 11.5 personas por curso; en este mismo lapso, el porcentaje de personas inscritas es del 7% (ver gráfico 3 y tabla 6) de las 1,513 posibles obtenidas del sistema de marketing empleado por la editorial para su venta dejando una utilidad del 22.87% (ver tabla 5). Fuente: Informes Estadísticos de Capacitación.

TABLA 4 - REPORTE DE PRODUCTIVIDAD DE EVENTOS ENERO - JULIO 09

Mes	No. Eventos	% Utilidad
Enero	1	46.62%
Febrero	4	46.38%
Marzo	1	20.45%
Abril	3	36.25%
Mayo	0	0%
Junio	3	23.37%
Julio	1	-2.40%
Total general	13	29.57%

TABLA 5 - REPORTE DE PRODUCTIVIDAD DE EVENTOS AGOSTO - NOVIEMBRE 09

MES	Cursos Prog.	Cursos Imp.	Cursos Canc.	Pers. Pag	Cort	Asist	%
Agosto	6	3	3	32	0	28	17.22%
Septiembre	9	3	6	44	4	45	24.21%
Octubre	4	1	3	9	0	9	23.14%
Noviembre	4	2	2	18	3	22	26.14%
Total	23	9	14	103	7	104	22.87%

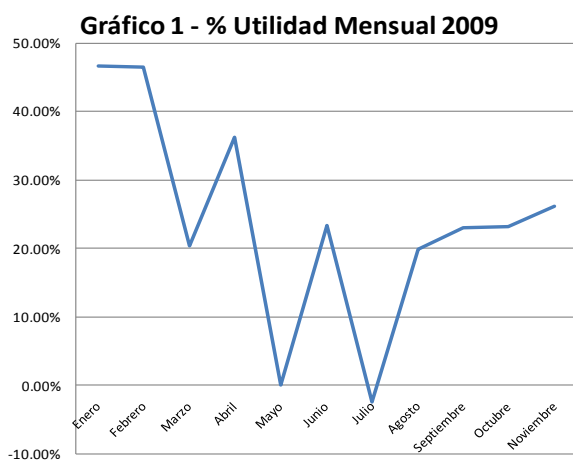


Gráfico 2.- % Impartición y Cancelación 2do. Semestre

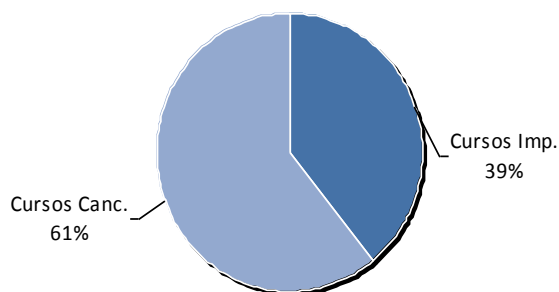
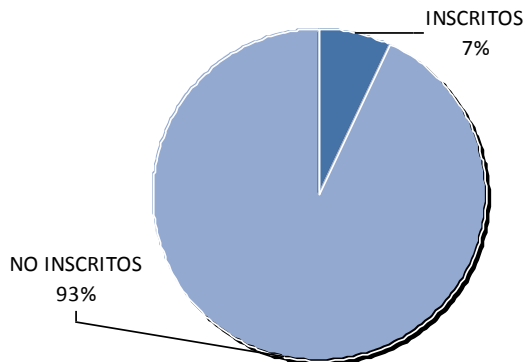


TABLA 6 - REPORTE DE INSCRIPCIONES DE AGOSTO A NOVIEMBRE 2009

MES	CLICKS	3-9 VECES	TOTAL	INSCRITOS
AGOSTO	31	0	31	32
SEPTIEMBRE	220	571	791	44
OCTUBRE	200	312	512	9
NOVIEMBRE	127	52	179	18
TOTALES	578	935	1513	103

Gráfico 3.- % de Inscripción del 2do. Semestre



Estos resultados que se obtuvieron en el año 2009 se deben a una serie de factores que debemos tomar en cuenta. Un primer factor, es la cantidad de personas posibles a capacitar; según el censo económico realizado en el 2008 por el INEGI, el número de personas que se dedican a aspectos contables y administrativos es muy reducido a nivel nacional como lo muestra la tabla 7.

TABLA 7 – REPORTE DEL NÚMERO DE PERSONAS QUE SE DEDICAN A ASPECTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS.

Sector	Sub - sector	Rama	Actividad Económica	Unidades Económicas	Personal Ocupado			
					Total	Remunerado	No remunerado	No dependiente de la razón social
54	541	5412	Servicios de contabilidad, auditoría y servicios relacionados	17064	123105	89913	27665	5527
56	561	5611	Servicios de administración de negocios	2287	79183	67398	3151	8634
61	611	6114	Escuelas comerciales, de computación y de capacitación para ejecutivos	4695	32.605	21.228	8.154	3.223

Fuente: Censo Económico 2008 INEGI

De esta población nacional, los cursos de capacitación organizados por la editorial se dirigen principalmente a Contadores y Administradores que laboran en forma

independiente y/o despachos contables que se encuentran en la Ciudad de México y zona conurbada, reduciendo todavía más el universo de personas a capacitar. Como segundo factor, en el Distrito Federal existen 42 Capacitadoras Externas, 39 Despachos, 24 Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior además de la editorial, registradas actualmente en uno de los distintos organismos rectores que certifican los eventos de capacitación. Lo que lleva a tener una preferencia por parte de dicha población hacia alguna capacitadora certificada basada en los costos, la ubicación de la sede, relevancia y/o oportunidad del tema.

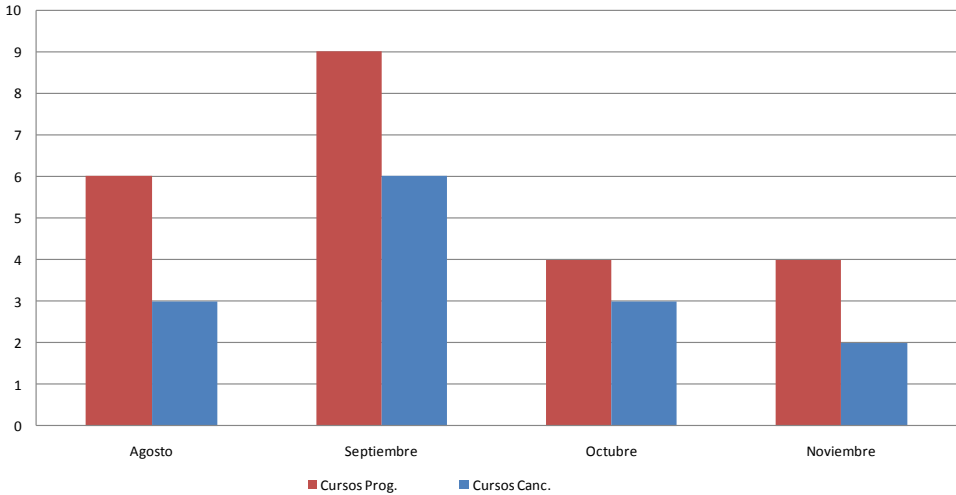
Un tercer factor es que en nuestro país no existe una conciencia de la importancia de mantenerse actualizado en las diferentes áreas de conocimiento y desarrollo; también se ve a la capacitación como un gasto innecesario y elevado provocado por los altos costos que se manejan en el medio impidiendo que se conciba la capacitación como una inversión favorece el desarrollo individual y mejora en el funcionamiento de la empresa.

Otro aspecto que impactó en los resultados de la editorial en cuanto a capacitación se refiere, fue la inadecuada planeación, organización y evaluación de eventos, porque: se ofrecieron cursos en exceso, los formatos eran incompletos e insuficientes aunado a una utilización no adecuada de los recursos, no se tenían bien definidas las actividades a realizar en la coordinación de capacitación, así como no contar con un registro de las programaciones y número

de cancelaciones, ni tener un control de las calificaciones obtenidas en las evaluaciones de reacción.

Cabe mencionar que durante el periodo de Enero a Julio, no hay datos estadísticos, y a partir de agosto se inicia con este control. Un ejemplo de esta situación, es que en el mes de septiembre se tuvieron programados 9 cursos, de los cuales sólo se llevaron a cabo 3 dando como resultado el 33.3% de impartición (ver grafico 4). También se sabe que en el primer semestre, al programar cursos de manera precipitada, llegaron a operar con pérdidas para la organización.

Gráfico 4 – Cursos programados y cancelados por mes durante el segundo semestre.



Por lo mencionado anteriormente, entre otras causas, la administración de eventos de capacitación en la editorial se ve afectada de manera importante teniendo como resultado un porcentaje alto de cancelación y un nivel bajo de inscripción siendo necesaria una planeación anticipada, estructurada y secuencial para la

buena difusión, organización y desarrollo de los cursos con costos bajos de inscripción calculados a manera de no obtener alguna utilidad como objetivo principal, más bien cubrir los costos para que los eventos signifiquen un apoyo hacia los lectores y suscriptores de las revistas y/o libros de la editorial.

5.2 Justificación.

Actualmente vivimos en un mundo competitivo y de cambios constantes, una de las maneras más efectivas de enfrentar estos retos es la capacitación bien direccionada, administrada, ejecutada y actualizada permitiendo adecuarse a la modernidad, modificar actitudes al igual que cambiar el concepto de gasto por el de inversión eliminando la práctica de “capacitar por capacitar”.

Por esta razón el quehacer del Psicólogo es importante en la administración de la capacitación, para que en lugar de administrar cursos con el objetivo de conseguir utilidades altas y/o dar cumplimiento a una ley, consiga planear, organizar, ejecutar y evaluar eventos de calidad y utilidad con temarios actualizados; instructores con un alto nivel de dominio en los temas, cuidando que los grupos sean pequeños para contar con una atención más individualizada teniendo como consecuencia una capacitación mas enriquecedora.

Esto se puede realizar, si el psicólogo utiliza las herramientas como la observación, análisis, detección de las necesidades, planeación, encuestas y

organización para desarrollar los pasos, lineamientos y tiempos que intervienen en los diferentes procesos que integran la administración de la capacitación. El psicólogo es capaz de establecer modificaciones adecuadas para conseguir el buen funcionamiento tanto de un programa, de un departamento, así como de la empresa misma; incluso modificar o crear los manuales de procedimiento y de organización del área de capacitación.

No sólo se queda en este punto la labor del psicólogo, puede incluso intervenir directamente en la calidad de los temarios ya sea con los conocimientos que cuente, apoyándose en un equipo de especialistas por medio de reuniones o consultas acerca de la relevancia o importancia de algún tema específico y su oportunidad.

Efectuando estas actividades dentro de una organización, permite dar a conocer la importancia del trabajo del psicólogo tanto a la sociedad como a futuros colegas haciendo ver que la Psicología es aplicable no sólo a la parte terapéutica, sino también a la parte laboral, ya que esta ciencia tiene un papel fundamental en la planeación y desarrollo del sector empresarial debido a que está conformado por talento humano y este es el objetivo principal de estudio de la psicología industrial.

5.3 Objetivo general y específicos.

Objetivo General.

Crear un modelo de administración de capacitación en una empresa editorial a través de la administración de procesos con un enfoque hacia la calidad total.

Objetivos específicos.

- 1.- Garantizar que la empresa disponga de los recursos necesarios en tiempo y forma para la realización adecuada de los cursos.
- 2.- Elaborar el manual de procedimientos para la coordinación de capacitación.
- 3.- Aumentar el porcentaje de impartición de cursos, capacitando a las personas en temas actuales, de utilidad y calidad llevando a cabo una buena difusión, organización, desarrollo y evaluación de los eventos.

5.4 Preguntas de investigación.

- a) ¿Por qué surge la inquietud de abordar el tema de la administración de la capacitación en las organizaciones?
- b) ¿Qué tipo de organizaciones pueden valerse de la administración de la capacitación, como una herramienta indispensable para el funcionamiento de estas?
- c) ¿Cuáles son las ventajas de un modelo de administración de la capacitación?

- d) ¿Cómo se conforma un modelo de administración de la capacitación en una organización?
- e) ¿La administración representará una ventaja competitiva para la organización que lo aplique?

5.5 Variables

Variable Independiente: El Modelo de Administración de Capacitación con un Enfoque de Calidad.

Variable Dependiente 1: Cantidad de Cursos Realizados.

Variable Dependiente 2: Número de Personas Capacitadas.

Variable Dependiente 3: Calificaciones Obtenidas en las Evaluaciones Aplicadas en tres rubros: Organización, Contenido e Instructores.

5.6 Procedimiento: Diseño del Modelo de Administración de la Capacitación con un Enfoque de Calidad en una Empresa Editorial.

FASE DE PLANEACIÓN

Para esta primera parte, la planeación se define para fines de este modelo como:

La etapa que permite especificar objetivos y actividades para determinar el curso de acción a seguir para lograr las metas de la empresa, tomando en cuenta la situación actual, saber en donde se quiere estar y la forma de

llegar. En esta etapa de planeación, las actividades que se realizaron fueron las siguientes (ver cronograma):

Prog = Programado Rea = Realizado			AGOSTO	SEPTIEMBRE		OCTUBRE	
PLANEACIÓN			2da. Qna.	1ra. Qna.	2da. Qna.	1ra. Qna.	2da. Qna.
1.- Elaboración y Presentación del Diagnóstico a Dirección General y Coordinación de Capacitación.	Interrelación con las áreas	Prog					
		Rea					
	Interrelación con Organismos Rectores	Prog					
		Rea					
	Evaluaciones y Reportes de Cursos	Prog					
		Rea					
	Misión y Visión	Prog					
		Rea					
Organigrama	Prog						
	Rea						
Perfiles y Requisiciones de Puestos	Prog						
	Rea						
2.- Elaboración del Proyecto de Capacitación 2010	Elaboración de Misión y Visión	Prog					
		Rea					
	Elaboración Sistograma General	Prog					
		Rea					
	Actualización de Organigrama	Prog					
		Rea					
	Coordinador de Capacitación	Prog					
		Rea					
	Consultas	Prog					
		Rea					
	Recursos Materiales	Prog					
		Rea					
	Diseño	Prog					
		Rea					
	Sistemas	Prog					
		Rea					
Telemarketing	Prog						
	Rea						
Contabilidad	Prog						
	Rea						
Organismos Rectores	Prog						
	Rea						
Dirección	Prog						
	Rea						
Actualización de perfiles de Puestos	Prog						
	Rea						

1.- Elaboración y presentación del diagnóstico a Dirección General y Coordinación de Capacitación.

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO:

Se realizó una reunión con el director general y el coordinador del área, en la que se acordó realizar un diagnóstico en la coordinación de capacitación con el objetivo de mejorar el proceso, ya que no había ningún sustento normativo como es un manual de procedimientos; así mismo, el director de la editorial informó cuales eran las áreas con las que se tenía relación de manera interna y externa. Minuta de trabajo con fecha 13 de agosto 2009 (documento confidencial que obra en los archivos de la empresa).

Interrelación con las áreas involucradas: Se tuvo un primer acercamiento con las áreas que participan en la organización de los eventos a fin de conocer su nivel de participación en el proceso, siendo de la siguiente manera: a) *Consultas* (Coordinador), valida temas y oportunidad de cursos; b) *Recursos Materiales* (Encargada), proporciona material didáctico (fotocopiado, carpetas, etc), renta salas, gestiona alimentos, además de validar reportes de ingresos y egresos por curso; c) *Diseño* (Encargada), elabora la publicidad de cursos programados; d) *Sistemas* (Coordinador), envía correos electrónicos a los suscriptores informando de los diferentes eventos de capacitación; e) *Telemarketing* (Coordinador), realiza venta de cursos y registro de pagos; f) *Contabilidad* (Coordinador), realiza la

facturación de los pagos recibidos así como la devolución correspondiente en caso de ser necesario; y g) *Dirección General* (Director), autoriza los cursos programados para su venta, así como verificar y validar los reportes de ingresos y egresos mensuales, además de los bonos a pagar a la coordinación de capacitación y telemarketing por eventos efectuados (Ver siguiente esquema).



Interrelación con organismos rectores: Se tuvo contacto con ellos con el objetivo de presentarse como auxiliar administrativo de logística y conocer sus lineamientos en cuanto a registro de programación y reportes de asistencia se refiere.

Evaluaciones y reportes de cursos: Se hizo un análisis de las calificaciones obtenidas en las evaluaciones aplicadas en los diferentes cursos realizados de enero a la primera quincena de agosto del 2009; así como un concentrado del

número de cursos efectuados en el mismo periodo; sin embargo, estos datos fueron actualizados al término del año antes mencionado. Esta información cuantitativa, se encuentran en el capítulo 6 de resultados.

Misión y Visión: Se solicito esta información al coordinador de capacitación, sin embargo, comentó que no se tenía ningún antecedente al respecto.

Organigrama, perfiles y requisiciones de puestos: Esta información fue solicitada al director de la editorial, quien a su vez, dio indicaciones al gerente de recursos humanos y materiales, para que la proporcionara con fines de elaboración del diagnóstico. Esta información se encuentra en el capítulo 4, apartados 4.4 y 4.5 respectivamente del presente trabajo de tesis.

PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO:

Se presentó el análisis realizado a directivos de la empresa y a la coordinación de capacitación, en donde se expuso la problemática a través de evidencias cuantitativas y comentarios a partir de las observaciones hechas durante la realización del diagnóstico. Dentro de las situaciones que se comentaron en esta reunión, encontramos que: a) Los cursos se programan, publican y venden de manera muy precipitada; b) No existe una buena comunicación entre las áreas involucradas; c) Los presupuestos y reportes de gastos, no se registraban en concentrados mensuales; d) El registro de asistencia se llevaba cabo en un

procesador de textos, no en una base de datos como se lleva actualmente; e) El nivel de cancelación es alto, como se menciona en el planteamiento del problema (apartado 5.1); f) La realización de las facturas no se hacía en tiempo para entregarse en los cursos como era esperado por los participantes y; g) Las actividades que se tenían contempladas para cada uno de los puestos involucrados, eran incompletas para la buena planeación, organización, ejecución y evaluación de cursos, entre otras. En esta junta, se autoriza la elaboración del proyecto de la Coordinación de Capacitación 2010. (Documento confidencial con fecha 3 de Septiembre de 2009 que obra en los archivos de la empresa).

2.- Elaboración del Proyecto de Capacitación 2010.

Elaboración de la misión y visión: Al no contar con un antecedente previo de estos dos términos, se generaron 2 sesiones de trabajo en donde se definieron estos conceptos, en las cuales estuvieron involucrados el director general, los coordinadores envueltos en el proceso, el coordinador de capacitación y el auxiliar administrativo de logística para tener un objetivo y una dirección factible de alcanzar, quedando de la siguiente manera:

MISION:

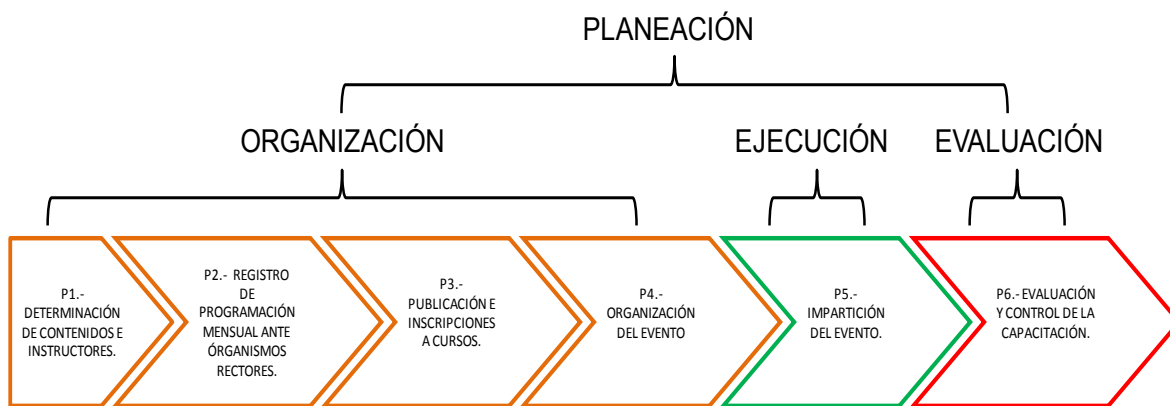
Apoyar a las revistas organizando cursos y actividades relacionadas a diferentes temas fiscales y administrativos actuales, con el fin de ser un departamento que proporcione una herramienta de apoyo y desarrollo a los suscriptores y lectores de ambas revistas.

VISIÓN:

Consolidar a la editorial como una capacitadora externa certificada reconocida en los entornos fiscal y administrativo, impartiendo cursos de actualidad e interés que desarrollen a nuestros suscriptores y lectores.

Elaboración del sistograma general: Se hizo un análisis de los procesos que se realizaban anteriormente en la coordinación de capacitación, para englobarlos en 6 procesos principales que con base en la misión y visión de los párrafos anteriores, además de lo investigado acerca de la fase de planeación de una administración por procesos, se ubican dentro de las fases de organización, ejecución y evaluación (ver cuadro 3) que se ejecutan actualmente en la editorial en el orden secuencial especificado con el objetivo de: *Organizar, administrar, evaluar y actualizar seminarios, cursos y talleres de capacitación en diversas disciplinas, enfocados a las necesidades, expectativas y desarrollo de la empresa misma, los negocios, de los suscriptores y lectores de la editorial.*

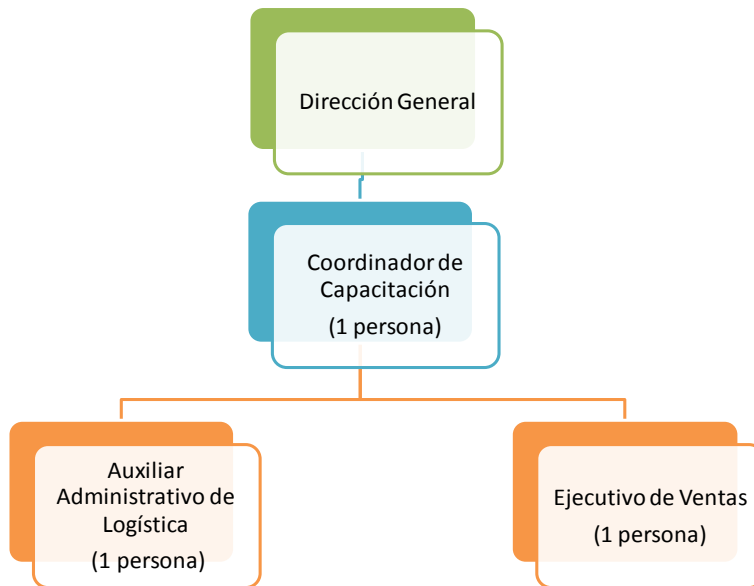
Cuadro 3.- Sistograma General de la Coordinación de Capacitación.



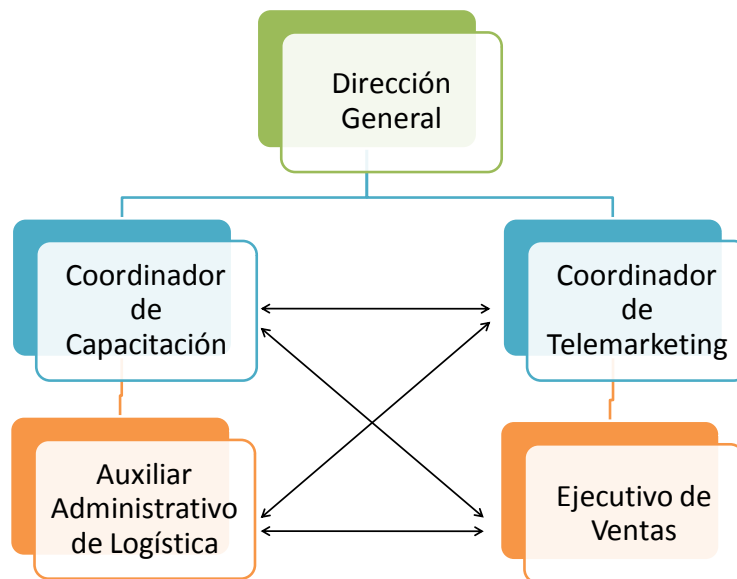
NOTAS IMPORTANTES:

- 1) El nivel de responsabilidad y las actividades, se especifican en el mapa de procesos, las descripciones de puestos y tablas correspondientes en las fases de organización, ejecución y evaluación del modelo desarrollado.
- 2) Los correos de publicidad de los cursos, se envían el día 15 con la programación de la segunda quincena del mes en curso junto con la primera del mes siguiente, y el día 30, con la programación del mes siguiente; además se envía 10 días hábiles antes de cada curso, el correo correspondiente.
- 3) Los formatos involucrados, se mostrarán y especificarán de acuerdo al momento y orden en que se utilizan durante todo el proceso.
- 4) En la editorial no se realiza la Detección de Necesidades de Capacitación debido a que las personas a capacitar, son ajenas a la empresa, ya que laboran en diversos despachos y organizaciones a nivel nacional.

Actualización del organigrama: Teniendo en cuenta el organigrama de capacitación del año 2009 donde no había ninguna persona que se dedicará exclusivamente a la venta de cursos, la misión, visión, objetivo y sistograma planeados en esta fase, pretendían incluir una persona en la coordinación de capacitación para ofrecer dichos eventos de actualización y desarrollo, esperando quedará de la siguiente manera:



Sin embargo esto no fue posible, consiguiéndose que una persona si se dedicara de manera exclusiva a la venta de cursos, pero que continua dependiendo de la coordinación de telemarketing, quedando el organigrama y la interacción entre los puestos de la siguiente forma:



Interrelación con las áreas involucradas (1ra. Platica): En esta parte, se realizaron platicas por separado con los coordinadores de Telemarketing, Sistemas y Consultas, además de los encargados de las áreas de Diseño, Facturación y Recursos Materiales con el objetivo de saber, de acuerdo a su nivel de involucramiento en la gestión de cursos de capacitación, cuáles eran los elementos, tiempos, especificaciones y formatos que utilizaban para poder efectuar su parte correspondiente en la organización de eventos.

Actualización de perfiles de puestos: En este último paso de esta fase del modelo, se especificaron los requisitos a cubrir en los puestos de Coordinador de Capacitación, Auxiliar Administrativo de Logística y Ejecutivo de Ventas para contar con el personal adecuado para la administración de capacitación, actualizando los anteriores que fueron proporcionados por la gerencia de recursos humanos y materiales (mostrados en el capítulo 4, apartado 4.5.2). Dicha actualización es la siguiente:

Coordinador de Capacitación.

a) PERFIL

Edad: 25 años en adelante Estado civil: Indistinto Sexo: Indistinto

Escolaridad: Licenciatura en Psicología, Administración o Pedagogía.

Experiencia en años: Mínimo de dos años coordinando y supervisando cursos de capacitación.

b) REQUISITOS

Conocimientos obligatorios	Condiciones
1.- Logística de cursos. 2.- Elaboración de presupuestos y reportes de gastos. 3.- Programación de cursos. 4.- Controles de asistencia y evaluaciones. 5.- Manejo de Excel avanzado, Power Point, Outlook e Internet. 6.- Habilidad para las relaciones públicas.	1.- Se requiere disponibilidad para viajar ocasionalmente. 2.- Se requiere disponibilidad de horario de manera constante para apertura y cierre de cursos.

Auxiliar Administrativo de Logística.

a) PERFIL

Edad: 23 años en adelante Estado civil: Indistinto Sexo: Indistinto

Escolaridad: Licenciatura en Psicología, Administración o Pedagogía.

Experiencia en años: Mínimo de 6 meses en Logística de Capacitación. El servicio social es válido.

b) REQUISITOS

Conocimientos obligatorios	Condiciones
1.- Logística de cursos. 2.- Control de asistencia y evaluaciones. 3.- Manejo de Excel avanzado, Power Point, Outlook e Internet. 4.- Deseable apertura y cierre de cursos.	1.- Se requiere disponibilidad para viajar ocasionalmente. 2.- Se requiere disponibilidad de horario de manera constante para apertura y cierre de cursos.

Ejecutivo de Ventas.

a) PERFIL

Edad: 23 años en adelante Estado civil: Indistinto Sexo: Indistinto

Escolaridad: Licenciatura terminada.

Experiencia en años: Mínimo de 6 meses en el área de ventas (tele marketing).

b) REQUISITOS

Conocimientos obligatorios	Condiciones
1.- Manejo y control de base de datos.	
2.- Manejo de Excel avanzado, Power Point, Outlook e Internet.	

FASE DE ORGANIZACIÓN.

Esta fase se define como: **El establecimiento de las funciones y/o actividades en los diferentes puestos de trabajo que conforman un departamento o empresa, usando adecuadamente todos los recursos humanos, materiales, físicos, etcétera, que estén involucrados, dándoles orden, claridad y continuidad, para alcanzar los objetivos planeados.** En esta etapa de organización, las actividades que se realizaron fueron las siguientes (ver cronograma: continuación de la elaboración del proyecto, y su presentación el día Jueves 17 de Diciembre de 2010).

		Prog = Programado Rea = Realizado		OCTUBRE		NOVIEMBRE	
ORGANIZACIÓN				1ra. Qna.	2da. Qna.	1ra. Qna.	2da. Qna.
2.- Elaboración del Proyecto de Capacitación 2010 (continuación).	Revisión de Formatos		Prog				
			Rea				
	Modificación y Creación Formatos		Prog				
			Rea				
	Actualización de Descripciones Puestos		Prog				
			Rea				
	Elaboración de Mapa de Procesos		Prog				
			Rea				
	Elaboración Sistograma Completo		Prog				
			Rea				
3.- Presentación del Proyecto de Capacitación 2010	Interrelación de áreas 2da. Platica	Recursos Materiales	Prog				
			Rea				
		Diseño	Prog				
			Rea				
		Sistemas	Prog				
			Rea				
		Telemarketing	Prog				
			Rea				
		Dirección	Prog				
			Rea				

2.- Elaboración del Proyecto de Capacitación 2010 (continuación).

Revisión de formatos: Con base en la información recabada en las platicas con cada una de las áreas involucradas, se analizaron los formatos que se utilizaban en la administración de cursos, donde se concluyo que algunos estaban incompletos.

Modificación y creación de formatos: Se hizo una ampliación en cuanto a datos se refiere a aquellos formatos que lo requirieron para una mejor comprensión de la información. Así mismo, al percatarse que en algunos momentos del flujo de información entre departamentos no era la adecuada, teniendo como consecuencia pérdidas de tiempo e información en la gestión de eventos de

capacitación, se crean varios formatos para su solución; estas modificaciones y creaciones de formatos se efectuaron del 5 al 9 de octubre de 2009. Cabe mencionar que en cada proceso que se detallarán más adelante, se encuentran los formatos en cuyas especificaciones se indica si es nuevo, modificado o no presenta cambio alguno.

Actualización de descripciones de puestos: Una vez realizadas las modificaciones en los formatos y haber creados los necesarios, además de contar con el sistograma general y perfiles de puestos actualizados, se definieron cuales son las actividades a realizar por el coordinador de capacitación, auxiliar administrativo de logística y ejecutivo de ventas, así como los formatos que intervienen en cada una de las acciones y horarios de trabajo. Estas actualizaciones a los documentos expuestos con fecha de Julio 2002 en el apartado 4.5.2 del capítulo 4, fueron elaboradas del 12 al 16 de octubre del 2009, sin embargo, se hicieron adecuaciones quedando la versión final en la primera semana del mes de diciembre del mismo año.

Coordinador de Capacitación.

a) DATOS GENERALES

Titulo del puesto: Coordinador de Capacitación.

Departamento: Capacitación

Puesto nuevo: _____

Actualización: XX

Fecha: Diciembre 2009

Objetivo del Puesto: Realizar la planeación, supervisar la organización, venta e impartición de los cursos fiscales y administrativos de la editorial; así como hacer los reportes correspondientes.

Horario de Trabajo: 8:30 hrs. a 18:30 hrs. de Lunes a Viernes.

Jefe Inmediato: Director de la Editorial.

Personal a cargo: Auxiliar Administrativo de Logística y Ejecutivo de Ventas.

b) ACTIVIDADES

1.- Consultar con los coordinadores de las revistas, los posibles cursos a programar durante el 1er. y 2do. Semestre del año (CC-PA) y enviarla al Auxiliar Administrativo de Logística.

2.- Recibir solicitudes de curso (CC-01) de manera mensual, para consultar y revisar temarios con el equipo de especialistas a fin de determinar instructores, fechas, modificaciones de contenido y requisitos necesarios de los cursos a programar.

3.- Elaborar los presupuestos de cada curso a programar. CC-02

4.- Realizar la programación mensual de cursos, y una vez terminada consultarla con Dirección. CC-03

5.- Enviar a las áreas de Diseño y al Auxiliar Administrativo de Logística, la programación mensual y solicitud de publicación de curso (CC-03 y CC-04) para su difusión en revistas y página de internet 31 días antes del primer curso.

6.- Verificar y autorizar las diferentes publicaciones realizadas por el área de Diseño.

7.- Solicitar al Ejecutivo de Ventas, el reporte de inscripción (CC-07) 72 horas antes del curso más próximo.

8.- Con base en la información recibida y comparada con el presupuesto (CC-02), decidir e informar al Auxiliar Administrativo de Logística, Ejecutivo de Ventas y Diseño de manera escrita y verbal, si se imparte o cancela el curso.

9.- Vigilar, supervisar y apoyar las actividades del Ejecutivo de Ventas y del Auxiliar Administrativo de Logística.

10.- Elaborar los reportes de cada curso realizado (CC-13).

11.- Entregar originales de los reportes elaborados, al área de recursos materiales para su revisión y autorización.

12.- Una vez autorizados los reportes de cada curso, recabar copia u original firmado (CC-13) para elaborar y entregar los reportes de gastos y utilidades mensuales (CC-14 y CC-15) para el Vo. Bo. de recursos materiales; y cuando estén firmados pasarlos a la Gerencia de Recursos Humanos y a la Dirección de la editorial junto con el reporte de productividad (CC-16)

13.- Después de obtener el Vo.Bo. de la Dirección, sacar copia de todos los reportes a fin de contar con el respaldo necesario en la coordinación de capacitación, y entregar los originales a la Gerencia de Recursos Humanos la primera semana del mes siguiente respecto al periodo concluido.

Auxiliar Administrativo de Logística.

a) DATOS GENERALES

Titulo del puesto: Auxiliar Administrativo de Logística

Departamento: Capacitación

Puesto nuevo: _____ Actualización: XX Fecha: Diciembre 2009

Objetivo del Puesto: Coordinar la logística para la celebración de cursos, y llevar el registro correspondiente para la operación del área.

Horario de Trabajo: 8:30 hrs. a 18:30 hrs. de Lunes a Viernes.

Jefe Inmediato: Coordinador de Capacitación

Personal a cargo: N/A

b) ACTIVIDADES

1.- Enviar a organismo rectores, la programación del 1er. Semestre en Diciembre, y la del 2do. Semestre en Junio con base en la programación anual recibida.

2.- Reenviar la programación mensual realizada por el Coordinador de Capacitación (CC-03) a las áreas de Sistemas y Recursos Materiales 30 días antes del primer curso del mes programado.

3.- Enviar la programación mensual a los organismos rectores durante la segunda semana del mes anterior al programado.

4.- Revisar de manera constante, que los cursos programados se encuentren publicados en la página web de la empresa.

- 5.- Obtener los "clicks" y direcciones electrónicas necesarias del sistema de marketing, después de que el área de sistemas haya enviado el correo electrónico de cada curso, para ser enviadas en el formato CC-05 al Ejecutivo de Ventas.
- 6.- Elaborar y dar seguimiento al número de direcciones electrónicas enviadas al Ejecutivo de Ventas, e inscripciones (CC-07) en el concentrado mensual de clicks e inscripciones (CC-06); y enviarlo al Coordinador de Capacitación de manera semanal.
- 7.- Informar a los instructores, recursos materiales y organismos rectores, si se imparte o cancela el curso.
- 8.- Si se imparte el curso, solicitar al área de Diseño, las portadas, portadillas, constancias y reconocimientos para el curso 48 horas antes.
- 9.- Coordinar la reproducción del material con el instructor y recursos materiales del curso a impartir, solicitar los insumos necesarios (carpetas, juego de fotocopias, lápices, blocks, etc.) en el formato de requisición de compra (CC-08) una vez confirmado el curso, e informar a esta área los requerimientos necesarios en la aula-sede (internet, PC, software, número final de alimentos) en el mismo formato.
- 10.- Solicitar al instructor en forma escaneada, el recibo de honorarios para gestionar el cheque de pago por medio del formato de solicitud (CC-11), y una vez autorizado por la coordinación y dirección, pasarlo a Contabilidad.
- 11.- Elaborar la lista de asistencia (CC-09) y evaluaciones del curso (CC-10).
- 12.- Recopilar, acomodar y verificar los insumos necesarios (Kit de curso).
- 13.- Revisar las instalaciones sede 45 minutos antes del inicio del curso y solicitar los insumos que hicieran falta.
- 14.- Recibir a los participantes, solicitarles que firmen la lista de asistencia y entregarles el material de apoyo.
- 15.- Realizar la apertura del curso (bienvenida general con datos generales del curso y presentación del instructor).
- 16.- Durante el curso, revisar alimentos, coffe breaks, entregar facturas y resolver situaciones que se pudieran presentar.
- 17.- Realizar el cierre de cada curso (entrega de reconocimiento, constancias, aplicación evaluaciones, y dar cheque al instructor).
- 18.- Al retirarse los participantes e instructor, revisar y entregar el aula del curso.
- 19.- Regresar el material no utilizado a recursos materiales; y entregar el recibo de honorarios firmado a tesorería.

20.- Realizar el control de asistencia del curso impartido, el concentrado de evaluaciones aplicadas (CC-12) y llevar el registro de las calificaciones obtenidas en CC-17; posteriormente entregarlos al Coordinador de Capacitación.

21.- Recabar la portada, formatos CC-01, CC-02, CC-04, CC13, CC-07, CC-09, CC-12, material de apoyo impreso y formato CC-08 del curso impartido en el orden mencionado para archivar en la carpeta correspondiente.

22.- Entregar los reportes mensuales a los organismos rectores la primera semana del mes siguiente con respecto al mes concluido.

Ejecutivo de Ventas.

a) DATOS GENERALES

Titulo del puesto: Ejecutivo de Ventas.

Departamento: Capacitación.

Puesto nuevo: XX Actualización: Fecha: Diciembre 2009

Objetivo del Puesto: Venta de cursos y eventos programados a los lectores y suscriptores de las revistas.

Horario de Trabajo: 8:30 hrs. a 18:30 hrs. de Lunes a Viernes.

Jefe Inmediato: Coordinador de Capacitación

Personal a cargo: N/A

b) ACTIVIDADES

1.- Solicitar al área de Diseño en forma electrónica (PDF), los temarios autorizados por la Coordinación, el mismo que día que salen publicados en la página de internet, así como la programación que se manda en las revistas.

2.- De cada dirección electrónica recibida por parte de logística en el formato CC-05, conseguir la información del contacto por medio del sistema de la editorial a fin de poder contactar a los posibles candidatos a tomar el curso.

3.- Efectuar el cobro correspondiente, aplicando descuentos autorizados, a cada persona decidida a tomar el curso, y corroborar con facturación que el pago se haya realizado o bien, recibir de manera electrónica el comprobante de depósito o transferencia bancaria.

4.- Realizar el registro de inscripciones en el formato CC-07, colocando la información correspondiente en cada uno de los campos indicados.

5.- Enviar formato CC-07 debidamente llenado tanto a coordinación, cuando esta lo solicite, como a logística para tomar la decisión correspondiente del curso más próximo a realizarse.

6.- Una vez confirmado el curso, solicitar al departamento de facturación, las facturas de cada participante del curso en cuestión y entregárselas al Auxiliar Administrativo de Logística.

7.- En caso de cancelar el curso, tiene que avisar a los participantes confirmados y coordinar el reembolso del monto pagado a cada uno de ellos.

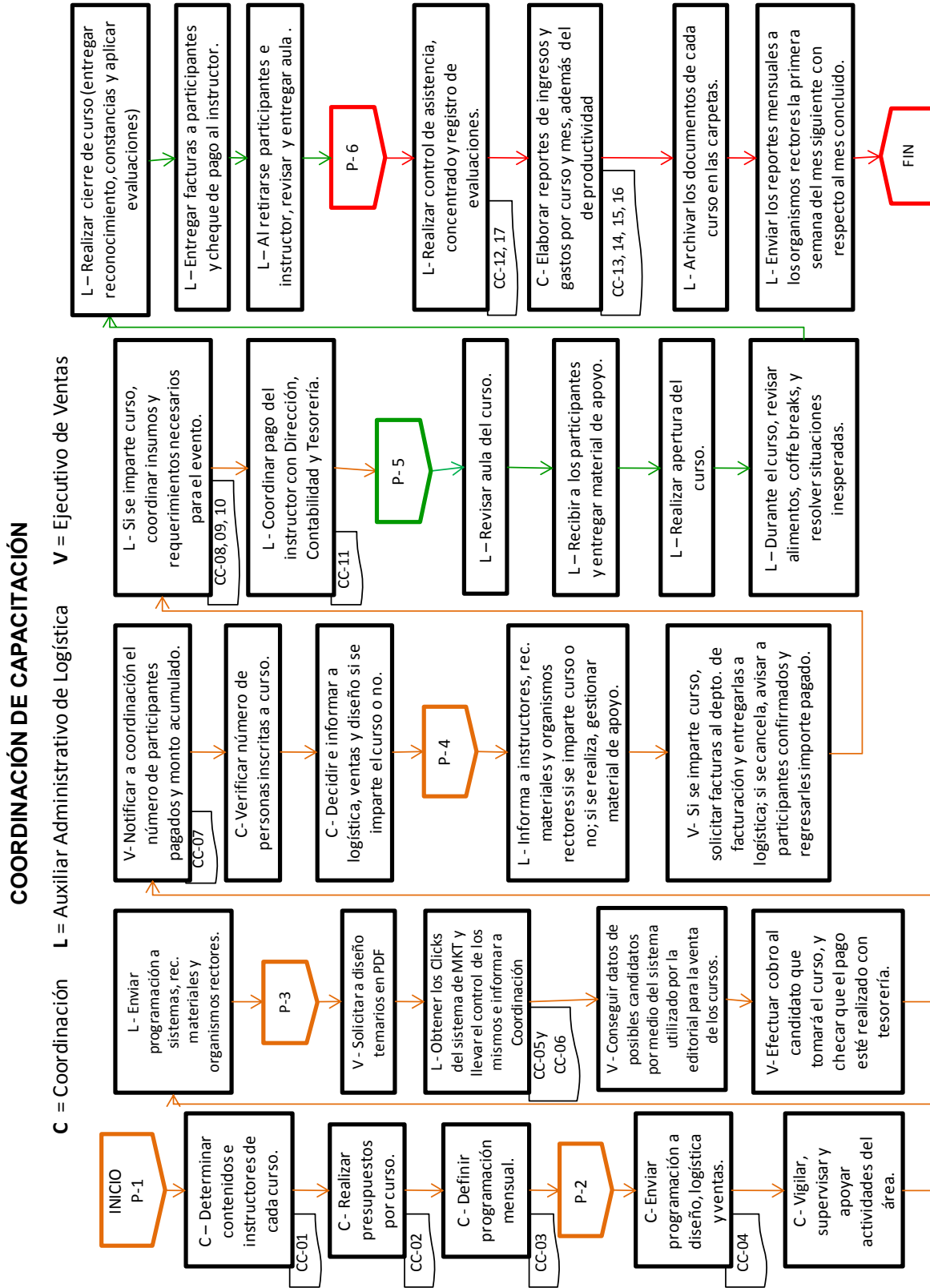
Elaboración del Mapa de Procesos: Una vez contando con un sistograma general que ubica las 4 fases que contemplan la elaboración de este *modelo de administración de la capacitación con un enfoque de calidad en la editorial*, se efectuó un diagrama más detallado y de fácil visualización con el objetivo de saber cuáles son las actividades principales en cada uno de los 6 procesos involucrados. Además este mapa (ver cuadro 4), muestra de manera condensada la secuencia, persona responsable y formatos que intervienen en cada actividad para la organización, ejecución y evaluación de los cursos consultados y pre-programados en forma anual por el coordinador de capacitación en el formato CC-PA (ver tabla 8):

Tabla 8.- Programación Anual de Cursos de la Coordinación de Capacitación.

Nombre del Curso	MES											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	X											
2	X											
3	X											
4		X										
5		X										
6		X										
7			X									
8			X									
9			X									
10				X								
11				X								
12				X								
13					X							
14					X							
15					X							
16						X						
17						X						
18						X						
19							X					
20							X					
21							X					
22								X				
23								X				
24								X				
25									X			
26									X			
27									X			
28										X		
29										X		
30										X		
31											X	
32											X	
33											X	
34												X
35												X
36												X

CC-PA

Cuadro 4.- Mapa de procesos.

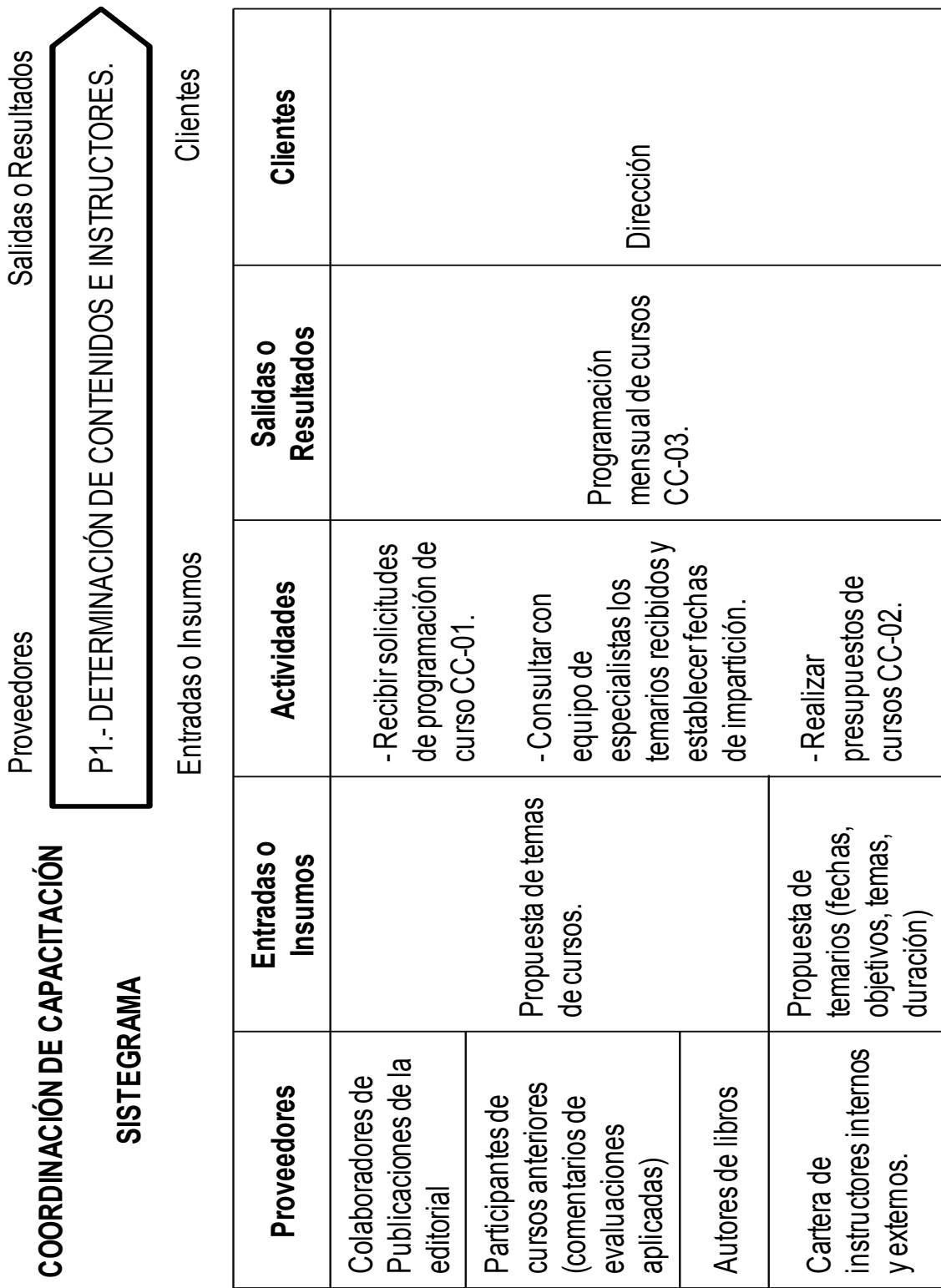


Elaboración del sistograma completo: Teniendo como fundamento teórico principal el capítulo 3, Calidad Total, junto con la información recopilada en la fase de planeación y de lo efectuado hasta este momento de la etapa de organización, se elaboró el sistograma completo (tablas 9 al a 14) donde se especifica de manera secuencial los insumos, proveedores, actividades de la coordinación de capacitación, salidas que se obtienen y clientes por cada proceso involucrado. Cabe mencionar, que esta organización detallada de las actividades en los 6 procesos, se dividen en tres fases: organización (procesos del 1 al 4), ejecución (proceso 5), y evaluación (proceso 6); por lo que las tablas se muestran en este trabajo de tesis, de acuerdo al momento de realización de las actividades en cada una de las fases mencionadas anteriormente, así como los formatos utilizados en cada una de ellas. El sistograma completo se termino de elaborar a finales del mes de noviembre de 2009.

= Procesos y formatos involucrados. =

En esta fase de organización encontramos 4 procesos: P-1 La determinación de contenidos e instructores (Tabla 9), P-2 Registro de la programación mensual ante organismos rectores (Tabla 10), P- 3 Publicación e inscripción a cursos (Tabla 11), y P-4 Organización del evento (Tabla 12) en cuanto a insumos se refiere. Dentro de estos procesos, se utilizan, preparan y solicitan los insumos necesarios por medio de los formatos CC-01 hasta el formato CC-11.

Tabla 9.- Proceso 1



Clave del Documento: CC-01

Tipo: Nuevo

Beneficio: Establece las fechas, insumos y condiciones necesarias para el buen desempeño del curso, además de los datos de contacto con el instructor.

Responsable de llenado: Instructor solicitante.

SOLICITUD DE PROGRAMACIÓN DE CURSO

Fecha: _____

Solicitante: _____

Estimado Instructor, para poder ver la posibilidad de programar su curso, le pedimos de favor nos proporcione la información requerida en los siguientes aspectos además de adjuntar a este formato el temario completo para confirmarle si se programa el curso o no.

Nombre del curso: _____

Instructor (es): _____

Fechas propuestas: _____

Duración: _____

Horario: _____

No. Sesiones: _____

Teléfono Oficina: _____

Teléfono Celular: _____

Correo Electrónico: _____

Instrucciones: Marcar con una X el material necesario para participantes e instructor, además de indicar si necesita algún material, software y/o versión especial para el evento.

	PC	INTERNET	CAÑON	MATERIAL FOTOCOPIADO
INSTRUCTOR				
PARTICIPANTE				

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.- _____

CC-01

Clave del Documento: CC-02

Tipo: Modificado

Beneficio: Proporciona la cantidad monetaria mínima a reunir, así como los precios a publicar de cada curso para poder tomar la decisión si se realiza o cancela el curso con base en lo reportado en CC-07 (se especifica más adelante).

Responsable de llenado: Coordinador de Capacitación.

Nombre y fecha del curso

Lugar:

Horario:

Instructor:

Duración:

Personas:

Actualización:

					PRESUPUESTO INICIAL DEL CURSO			
CONCEPTO	PRESUPU ESTADO	TOTAL	COSTO "X" % UTILIDADES	COSTO CURSO POR PERSONA		PRECIOS	PUNTO DE EQUILIBRIO	COSTO POR HORA
EXPOSITOR \$ x hr.					Suscriptores y pago efectuado 7 días antes			
MATERIALES								
ADMINISTRATIVOS								
COSTO DE MATERIALES					Pago 7 días antes o Suscriptores			
MATERIALES	COSTO	C. PRESUP.	T. PRESUP.					
					Publico en General			
TOTAL								
GASTOS ADMINISTRATIVOS								
CONCEPTO	COSTO	C. PRESUP.	TOTAL					
TOTAL								

CC-02

Clave del Documento: CC-03

Tipo: Nuevo

Beneficio: Informa a las diferentes áreas involucradas, los cursos a realizarse de manera mensual para apartar aulas y coordinar las fechas tanto de envió de correos electrónicos como las de toma de decisiones.

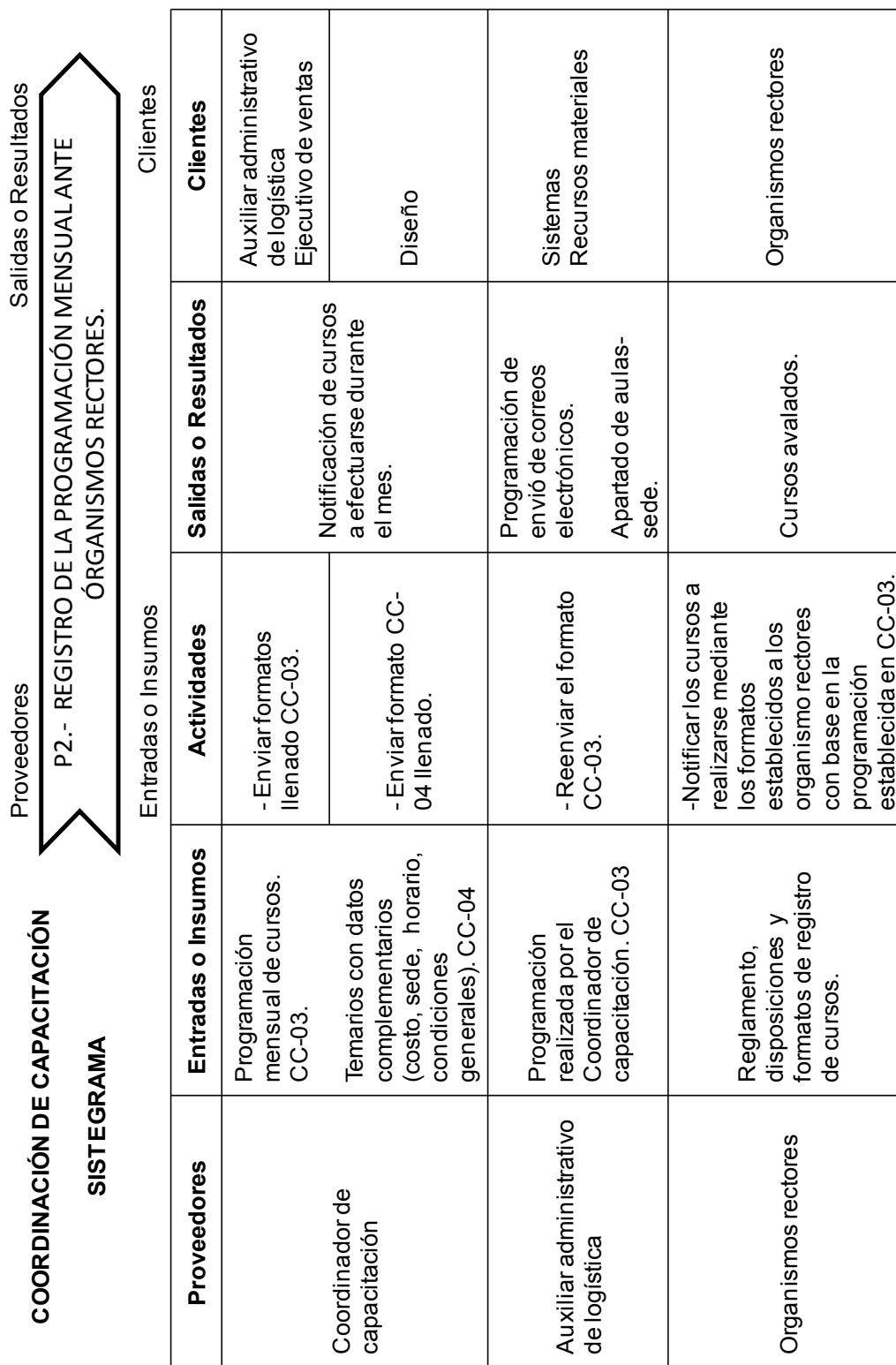
Responsable de llenado: Coordinador de Capacitación.

PROGRAMACIÓN "MES" 2010

Curso	Fecha	Horario	Horas	Sede	Instructor

CC-03

Tabla 10.- Proceso 2



Clave del Documento: CC-04

Tipo: Nuevo

Beneficio: Proporciona de manera integrada el nombre, fecha designada, sede, instructor, precios, condiciones y temario de cada curso a realizarse para su edición y publicación tanto en revista como pagina web a fin de enviar los correos electrónicos correspondientes.

Responsable de llenado: Coordinador de Capacitación.

SOLICITUD DE PUBLICACIÓN DE CURSO

Fecha: _____

Solicitante: _____

Nombre del curso: _____

Instructor (es): _____

Fecha(s) designada(s): _____

Duración: _____

Horario: _____

Lugar: _____

El curso incluye: _____

Costos:

Publico en General	Siendo suscriptor o pagando 7 días hábiles antes	Siendo suscriptor y pagando 7 días hábiles antes
\$ mas I.V.A	\$ mas I.V.A	\$ mas I.V.A

TEMARIO CORTO:

TEMARIO LARGO:

CC-04

Tabla 11.- Proceso 3

COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN		Proveedores		Salidas o Resultados	
SISTEGRAMA		Entradas o Insumos		Clientes	
Proveedores	Entradas o Insumos	Actividades	Salidas o Resultados	Clientes	
Diseño	Programación y temarios para publicación.	- Verificar y autorizar lo solicitado en el formato CC-04.	Programación y temarios de cursos.	Sistemas Edición (Publicidad en revistas) Ejecutivo de ventas	
Sistemas	Publicación en la pagina de internet y correos electrónicos.	- Revisar que los cursos se encuentren publicados en pagina WEB. - Dar seguimiento al envío de correos electrónicos por medio del sistema de marketing.	Cuentas de correos electrónicas interesadas en los diferentes cursos para ser enviadas al ejecutivo de ventas en el formato CC-05 e inicio de llenado del formato CC-06 por el auxiliar administrativo de logística.	Ejecutivo de ventas	
Ejecutivo de ventas	Información de posibles candidatos para la venta del evento.	- Contactar a las personas para la venta de cursos obteniendo los datos con base en lo recibido en el formato CC-05.	Registro de inscripciones en el formato CC-07.	Facturación Coordinador de capacitación Auxiliar administrativo de logística	
Auxiliar administrativo de logística	Formatos CC-05, CC-06 y CC-07.	- Llenar CC-06 con la información de CC-05 y CC-07.	Datos estadísticos de Impartición e Inscripción por curso y mes.	Coordinador de capacitación	
Coordinador de capacitación	Formatos CC-02 y CC-07	- Comparar el monto obtenido y reportado en CC-07 contra lo presupuestado en CC-02.	Decisión si se imparte curso o se cancela el curso.	Auxiliar administrativo de logística Ejecutivo de ventas Diseño	

Clave del Documento: CC-05

Tipo: Nuevo

Beneficio: Control sobre la cantidad de “Clicks” enviados a Ventas, así como saber cuáles han sido proporcionados en cada curso programado.

Responsable de llenado: Auxiliar Administrativo de Logística.

RELACIÓN DE CLICKS

A	B	C	D	E
CLICKS				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

CC-05

Clave del Documento: CC-06

Tipo: Nuevo

Beneficio: Muestra el número de “clicks” e inscripciones de manera mensual, porcentaje de inscripción e impartición de cursos y se puede visualizar de manera rápida si ya se llegó al punto de equilibrio para poder impartir el curso.

Los indicadores que se obtienen son:

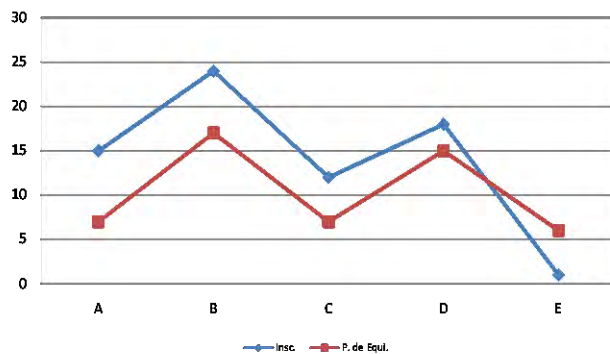
$$\% \text{ Inscripción (por curso o mensual)} = \frac{\text{No. de inscripciones}}{\text{Total de correos enviados a ventas (clicks + 3 a 9 veces)}} \times 100$$

$$\% \text{ de Impartición} = \frac{\text{Total de cursos impartidos}}{\text{Total de cursos programados}} \times 100$$

Responsable de llenado: Auxiliar Administrativo de Logística.

COORDINACIÓN DE DE CAPACITACIÓN										Concentrado Mensual de Clicks e Inscripciones				
	Curso	Fecha	Horario	Horas	Clicks	3 - 9 Veces	Total	Insc.	P. de Equi.	Impartido / Cancelado	% Insc. X Curso	Total Correos Mensual	Total Inscritos Mensual	% Impartición Cursos
M E S / A Ñ O	A				10	82	92	15	7	Impartido	16,30%	581	70	80%
	B				5	120	125	24	17	Impartido	19,20%			
	C				4	134	138	12	7	Impartido	8,70%			
	D				2	69	71	18	15	Impartido	25,35%			
	E				5	150	155	1	6	Cancelado	0,65%			

Número de Personas Inscritas por Curso



Porcentaje Mensual de Inscripción



CC-06

Clave del Documento: CC-07

Tipo: Nuevo

Beneficio: Llevar el registro actualizado de las personas inscritas en cada curso, además de proporcionar nombre de los participantes, monto cobrado en forma particular y global, y facilita el control de la facturación a entregar.

Responsable de llenado: Ejecutivo de Ventas.

CLIENTE	RAZON SOCIAL	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	NOMBRE Y FECHA DEL CURSO		\$ SPECIAL 2	TOTAL SIN I.V.A.	I.V.A. 16%	TOTAL	EJECUTIVO
			PAGADOS	\$ NORMAL					
			1		\$500,00	\$500,00	\$80,00	\$580,00	
			1		\$1.000,00	\$1.000,00	\$160,00	\$1.160,00	
			1		\$1.000,00	\$1.000,00	\$160,00	\$1.160,00	
			1		\$1.000,00	\$1.000,00	\$160,00	\$1.160,00	
			1		\$1.000,00	\$1.000,00	\$160,00	\$1.160,00	
			1		\$1.000,00	\$1.000,00	\$160,00	\$1.160,00	
			1	\$1.500,00		\$1.500,00	\$240,00	\$1.740,00	
					TOTAL SIN I.V.A.				
					\$7.000,00				

0	7
---	---

TOTAL SIN I.V.A. \$7.000,00

CC-07

Tabla 12.- Proceso 4

COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN		Proveedores		Salidas o Resultados	
SISTEGRAMA		Entradas o Insumos		Clientes	
Proveedores	Entradas o Insumos	Actividades	Salidas o Resultados	Clientes	
Auxiliar administrativo de logística	Decisión de confirmación o cancelación de curso por el Coordinador de capacitación.	- Notificar vía correo electrónico y telefónica la impartición o cancelación de curso.	Confirmación (incluye especificaciones) o cancelación de salas	Recursos materiales	
Ejecutivo de ventas	Decisión de confirmación o cancelación de curso y participantes inscritos.	- Si se imparte el curso, revisar que este facturado lo pagado.	Impartición o cancelación de curso	Instructores Organismos retores	
Instructores	Material de apoyo del curso.	- Si se cancela el curso, contactar a las personas inscritas.	Solicitud de portadas, reconocimientos y constancias.	Diseño	
Recursos materiales	Recibo de honorarios.	- Solicitar y tramitar el material necesario para el evento.	Facturas	Auxiliar administrativo de logística	
Auxiliar administrativo de logística	Material fotocopiado junto con los insumos requeridos (lápices, carpetas, blocks, etc.)	- Si se cancela el curso, contactar a las personas inscritas.	Devolución de importe y cancelación de facturas	Participantes Facturación	
Diseño	Curricula del instructor, facturas, lista de asistencia CC-09 y evaluaciones CC-10.	- Solicitar en forma escaneada el recibo para llenar el formato CC-11 y pasar a firma.	Requisición de material CC-08.	Recursos materiales	
Tesorería	Portadas, Constancias, Reconocimientos. Cheque de pago del instructor solicitado a Contabilidad.	- Recopilar, acomodar y verificar los insumos necesarios para el desarrollo del curso.	Solicitud de cheque de pago autorizada	Dirección Contabilidad	
			Kit de curso.	Participantes	
				Instructor	

Clave del Documento: CC-08

Tipo: Sin modificaciones.

Beneficio: Establece los insumos necesarios requeridos a recursos materiales para cada evento a realizar.

Responsable de llenado: Auxiliar Administrativo de Logística.

REQUISION DE COMPRA		FOLIO:	
		FECHA DE ADQUISICIÓN:	FECHA DE ENTREGA:
DEPARTAMENTO SOLICITANTE: CAPACITACIÓN			
APLICACIÓN O BENEFICIO DE LA COMPRA:			
<u>CANTIDAD</u>	<u>UNIDAD</u>	<u>DESCRIPCIÓN DEL ARTICULO, SERVICIO, ETC.</u>	
OBSERVACIONES:			
GERENTE DEL AREA SOLICITANTE	RECIBIDO COMPRAS	AUTORIZACIÓN GERENTE DE RECURSOS MATERIALES	RECIBI DE CONFORMIDAD EL MATERIAL SOLICITADO

CC-08

Clave del Documento: CC-09

Tipo: Modificado.

Beneficio: Registro de asistencia en cada curso realizado para llevar el control correspondiente.

Responsable de llenado: Auxiliar Administrativo de Logística y Participantes.

NOMBRE DEL CURSO

Fecha: _____
Sede: _____
Horario: _____

COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN Valor: # Puntos

Instructor

No.	APELLIDOS	NOMBRE(S)	FIRMA	REGISTRO ORGANISMOS RECTORES	E-MAIL
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					

CC-09

Clave del Documento: CC-10

Tipo: Modificado.

Beneficio: Evalúa cada curso efectuado en cuanto a organización, contenido e instructor, además obtiene comentarios de los participantes.

Responsable de llenado: Auxiliar Administrativo de Logística y participantes.

FORMATO DE EVALUACIÓN

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión a cerca del evento realizado para mejorar de manera continua nuestros servicios de capacitación, por lo que agradeceremos su apoyo en contestar los aspectos a evaluar por ambos lados de la hoja (una sola opción por pregunta), por ultimo le pedimos de favor que escriba su nombre al final del cuestionario.

Evento:

Fecha(s):

Duración:

Nombre del instructor(a) o institución:

1.-

Lugar de impartición:

ORGANIZACIÓN DEL EVENTO:

1.- La invitación al evento fue:

- Con mucha oportunidad.
- A tiempo.
- Con muy poco tiempo.
- Se invitó muy tarde.

2.- La duración del evento fue:

- La más adecuada.
- Adecuada.
- Demasiado extenso.
- Demasiado breve.

3.- El horario del evento:

- El más conveniente.
- El apropiado.
- Fue incómodo.
- Totalmente inapropiado.

4.- El lugar donde se impartió fue:

- El más apropiado.
- Adecuado.
- Algo incómodo.
- Totalmente inapropiado.

5.- Se enteró del evento por:

- Anuncio de revista
- Tele marketing
- Correo Electrónico
- Otro (Especificar) _____

6.- Servicio de recesos:

- Suficiente y oportuno.
- Suficiente pero retrasado.
- Muy poco tiempo.
- No hubo receso.

CONTENIDO DEL EVENTO:

7.- El temario y los objetivos:

- Fueron acordes a lo programado.
- Algunos temas fueron cambiados.
- No se concluyeron algunos temas.
- Fue diferente al temario y objetivos.

8.- Lo aprendido es:

- Totalmente aplicable en mis labores.
- Aplicable sólo en algunos aspectos.
- Interesante pero no aplicable.
- No sirve para nada.

9.- El contenido del evento:

- Me estimuló por saber más del tema.
- Fue suficiente para mis expectativas.
- Fueron conocimientos muy elementales.
- Ya conocía lo que se expuso.

10.- Los apoyos audiovisuales (pizarrón, rota folio, proyector, video, etc.) fueron:

- Variados y en buenas condiciones.
- Variados pero en malas condiciones.
- Sólo se utilizó un apoyo visual.
- No hubo apoyos audiovisuales.

11.- El material entregado al participante fue:

- Adecuado en información y cantidad.
- Buena información pero escasa.
- Muy escaso y pobre en información.
- No se entregó material.

INSTRUCTOR:

12.- Planteó los objetivos al grupo:

- De manera clara y detallada.
- De forma muy general.
- De manera confusa.
- No los señaló

13.- Los conocimientos que demostró:

- Completo dominio del tema.
- Conocimientos indispensables.
- Algunas fallas en el conocimiento.
- Desconocimiento del tema.

14.- El lenguaje que utilizó fue:

- Sencillo y comprensible.
- Elemental.
- Muy técnico.
- Incomprensible.

CC-10

15.- El clima de trabajo que propició:

- Adecuado, respetuoso y armónico.
- Informal, aunque respetuoso.
- De tensión y rigidez en el grupo.
- De desorden y falta de respeto.

16.- Las dudas planteadas fueron:

- Aclaradas ampliamente.
- Aclaradas de manera muy general.
- Aclaradas parcialmente.
- Fueron ignoradas.

17.- Comentarios sobre el instructor:

18.- Comentarios sobre la coordinación:

19.- Comentarios sobre el evento:

20.- Qué otros temas o cursos consideras necesarios para desarrollar mejor tu trabajo:

21.- Algún comentario adicional que consideres importante:

Nombre del participante:

Clave del Documento: CC-11

Tipo: Sin modificaciones.

Beneficio: Solicita el cheque de pago para el instructor a contabilidad.

Responsable de llenado: Auxiliar Administrativo de Logística.

	FECHA			
SOLICITUD DE CHEQUE				
A la orden de: _____ por _____				
Importe con letra: _____				
Concepto: _____				
Para pago el día: _____ Núm. de cheque: _____ Depto. solicitante: _____				
NÚM. DE CUENTA	APLICACIÓN	PARCIAL	DEBE	HABER
			-	-
Solicitado por: _____				-
Autorizado por: _____				
				CC-11

FASE DE EJECUCIÓN.

Esta fase comprende la coordinación y supervisión del evento, más no la impartición del tema; en consecuencia, las actividades comienzan desde 45 minutos antes del inicio del curso hasta que todos los participantes e instructor se hayan retirado de la sede una vez concluido el evento. Por este motivo únicamente encontramos un proceso involucrado llamado: impartición del evento (Tabla 13), donde se debe verificar que los insumos necesarios estén en óptimas condiciones antes, durante y después del evento realizado.

Tabla 13.- Proceso 5

COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN

SISTEGRAMA

Proveedores	Entradas o Insumos	Actividades	Salidas o Resultados	Clientes
Instalaciones sede	Aula del curso, lugar de registro, alimentos y recesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar las especificaciones del aula 45 minutos antes del inicio del curso y solicitar insumos que hicieran falta. - Coordinar los recesos (Coffe break) con el instructor y coordinador de las Instalaciones sede. 	Aula con las especificaciones solicitadas a recursos materiales.	Participantes Instructor
Auxiliar administrativo de logística	Kit de Curso.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar firmas en la lista de asistencia y entregar material de apoyo. - Realizar Apertura del curso. - Verificar los alimentos solicitados. - Entregar facturas a participantes. - Realizar cierre de curso, solicitar recibo de honorarios original y entregar cheque de pago al instructor. 	Impartición del curso en tiempo y forma.	
	Equipo y sala rentada para el curso.	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar sala y equipos utilizados al termino del evento. - Cerrar aula. - Notificar al coordinador de las instalaciones que termino el curso y que ya no hay nadie en la sala. 	Entrega de aula rentada	

FASE DE EVALUACIÓN

La evaluación es considerada para efectos de esta investigación como: **Procedimiento de análisis e interpretación de la medición y comparación de resultados actuales con anteriores por medio de herramientas y métodos que pueden ser de calidad, control o gráficos, para modificar y mejorar los planes de trabajo alcanzando de esta manera los objetivos y/o metas establecidas.** Esta fase es de gran importancia, ya que evalúa la planeación, organización y ejecución, dando a conocer el nivel de calidad proporcionada y percibida en los eventos dando oportunidad a establecer las posibles mejoras en el proceso global de administración de la capacitación en la editorial.

= Procesos y formatos involucrados. =

En este último proceso llamado evaluación y control de la capacitación (Tabla 14) del modelo de administración de la capacitación con un enfoque de calidad, se evalúan diferentes aspectos a través de indicadores ubicados en los diferentes formatos, que van desde CC-12 hasta CC-17, obteniendo los % de utilidades e impartición; las calificaciones de calidad de los cursos (organización, contenido e instructor); así como el número de eventos programados y realizados con el total de personas capacitadas de manera mensual y anual. Por consecuencia, se puede llevar un registro completo de la capacitación de manera interna (editorial) y reportar en tiempo y forma a los organismos rectores.

Tabla 14.- Proceso 6

COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN SISTEGRAMA		Proveedores	Salidas o Resultados	
		P6.- EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA CAPACITACIÓN.		
		Entradas o Insumos	Salidas o Resultados	Clientes
Auxiliar administrativo de logística	Material sobrante.	- Devolver insumos no utilizados.	Disminución económica de gastos.	Recursos materiales
	Recibo de cheque firmado con factura original.	- Entregar comprobante de pago.	Control de pago a instructores.	Tesorería
	Lista de Asistencia firmada, y evaluaciones aplicadas.	- Registrar asistencia y realizar concentrado y registro de evaluaciones aplicadas en CC-12 y CC-17	Reporte de desarrollo de curso.	Coordinador de Capacitación.
Coordinador de Capacitación.	Reporte del curso.	- Realizar reporte de ingresos y egresos de curso en CC-013 y enviarlo a recursos materiales para su validación.	Reporte de ingresos y gastos por curso y mes en CC-14 y CC-15, además del de productividad en CC-16.	Dirección
Auxiliar administrativo de logística	Portada del curso, formatos CC-01, CC-02, CC-04, CC13, CC-07, CC-09, CC-12 ocupados, material de apoyo impreso y formato CC-08.	- Recabar los formatos utilizados durante el proceso de cada curso y material de apoyo, acomodarlo en el orden mencionado y archivar en la carpeta correspondiente.	Carpeta de documentos archivados por curso y mes.	Coordinador de Capacitación.
	Programación, control de Asistencia, temarios, currículum de instructores, formatos de registro de cursos.	- Reportar a organismo rectores los cursos realizados del mes anterior en los formatos externos.	Registro de participantes para su validación en la actualización profesional continua.	Organismos rectores

Clave del Documento: CC-12

Tipo: Modificado

Beneficio: Obtiene las calificaciones de forma automatizada por reactivo y aspecto calificado obteniendo la calificación total del curso. Estas calificaciones se obtienen en los reactivos de la siguiente manera:

$$\text{Calificación} = \frac{(\# \text{ veces opción 1 x calif.}) + \dots + (\# \text{ veces opción 4 x calif.})}{\text{Total de evaluaciones aplicadas}}$$

La calificación de cada aspecto se obtiene por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Calificación} = \frac{\text{calif. reactivo 1} + \dots + \text{calif. reactivo 6}}{5}$$

Nota: El reactivo 5, da porcentajes referentes al impacto de difusión de los eventos, el cual se calcula de la siguiente forma por cada opción:

$$\% = \frac{\# \text{ veces en opción}}{\text{Total de evaluaciones aplicadas}} \times 100$$

La calificación general del curso o taller, se obtiene por medio de:

$$\text{Calificación} = \frac{\text{calif. organización} + \text{calif. contenido} + \text{calif. instructor}}{3}$$

Esta calificación se obtiene hasta el formato CC-17.

Responsable de llenado: Auxiliar Administrativo de Logística.

FORMATO DE EVALUACIÓN

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión a cerca del evento realizado para mejorar de manera continua nuestros servicios de capacitación, por lo que agradeceremos su apoyo en contestar los aspectos a evaluar por ambos lados de la hoja (una sola opción por pregunta), por ultimo le pedimos de favor que escriba su nombre al final del cuestionario.

Evento:

Fecha(s):

Duración:

Nombre del instructor(a) o institución:

- 1.-
- 2.-

Lugar de impartición:

Número de Participantes:

220

ORGANIZACIÓN DEL EVENTO: 8,71

1.- La invitación al evento fue: 9,25

- 140 Con mucha oportunidad.
- 76 A tiempo.
- 3 Con muy poco tiempo.
- 1 Se invitó muy tarde.

2.- La duración del evento fue: 8,26

- 54 La más adecuada.
- 118 Adecuada.
- 44 Demasiado extenso.
- 4 Demasiado breve.

3.- El horario del evento: 8,42

- 58 El más conveniente.
- 139 El apropiado.
- 22 Fue incómodo.
- 1 Totalmente inapropiado.

4.- El lugar donde se impartió fue: 8,02

- 55 El más apropiado.
- 69 Adecuado.
- 86 Algo incómodo.
- 10 Totalmente inapropiado.

5.- Se enteró del evento por:

- 63 Anuncio de revista = 28.64 %
- 15 Tele marketing = 6.82 %
- 100 Correo Electrónico = 45.46 %
- 42 Otro = 19.1 %

6.- Servicio de recesos: 9,6

- 179 Suficiente y oportuno.
- 33 Suficiente pero retrasado.
- 8 Muy poco tiempo.
- No hubo receso.

CONTENIDO DEL EVENTO: 9,44

7.- El temario y los objetivos: 9,89

- 208 Fueron acordes a lo programado.

- 10 Algunos temas fueron cambiados.

- 2 No se concluyeron algunos temas.

- Fue diferente al temario y objetivos.

8.- Lo aprendido es: 9,17

- 129 Totalmente aplicable en mis labores.

- 90 Aplicable sólo en algunos aspectos.

- 1 Interesante pero no aplicable.

- No sirve para nada.

9.- El contenido del evento: 9,3

- 150 Me estimuló por saber más del tema.
- 56 Fue suficiente para mis

- 13 Fueron conocimientos muy elementales.
- 1 Ya conocía lo que se expuso.

10.- Los apoyos audiovisuales (pizarrón, rota folio, proyector, video, etc.) fueron: 9,2

- 160 Variados y en buenas condiciones.
- 3 Variados pero en malas condiciones.
- 57 Sólo se utilizó un apoyo visual.
- No hubo apoyos audiovisuales.

11.- El material entregado al participante fue: 9,64

- 182 Adecuado en información y cantidad.
- 33 Buena información pero escasa.
- 5 Muy escaso y pobre en información.
- No se entregó material.

INSTRUCTORES: 10

12.- Planteó los objetivos al grupo: 10

- 220 De manera clara y detallada.
- De forma muy general.
- De manera confusa.
- No los señaló

13.- Los conocimientos que demostró: 10

- 220 Completo dominio del tema.
- Conocimientos indispensables.
- Algunas fallas en el conocimiento.
- Desconocimiento del tema.

14.- El lenguaje que utilizó fue: 10

- 220 Sencillo y comprensible.
- Elemental.
- Muy técnico.
- Incomprensible.

CC-12

15.- El clima de trabajo que propició: 10

220 Adecuado, respetuoso y armónico.
Informal, aunque respetuoso.
De tensión y rigidez en el grupo.
De desorden y falta de respeto.

16.- Las dudas planteadas fueron: 10

220 Aclaradas ampliamente.
Aclaradas de manera muy general.
Aclaradas parcialmente.
Fueron ignoradas.

17.- Comentarios sobre los instructores:

18.- Comentarios sobre la coordinación:

19.- Comentarios sobre el evento:

20.- Qué otros temas o cursos consideras necesarios para desarrollar tu trabajo.

21.- Algún comentario adicional que consideres importante:

Clave del Documento: CC-13

Tipo: Modificado

Beneficio: Proporciona la cantidad de personas inscritas, participantes, insumo utilizados, ingresos obtenidos y egresos monetarios, dando como resultado los bonos de capacitación y ventas, además de las utilidades por curso o en su defecto, las pérdidas correspondientes.

El indicador de utilidades (ganancias), se calcula usando la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Utilidad} = \frac{\text{Ganancias reales}}{\text{Facturado}} \times 100$$

Responsable de llenado: Coordinador de Capacitación.

Nombre y fecha del curso

Lugar:

Horario:

Instructor:

Duración:

Actualización:

SUB-TOTAL GASTOS	TOTAL GASTOS	FACTURADO	GANAN. REALES	% GANANCIAS

EXPOSITOR	MATERIALES		GASTOS ADMINISTRATIVOS	
\$ X HR. PRES.	PRESUPUESTADO		PRESUPUESTADO	
HORAS	REAL		REAL	
T. PRESUP.	DIFERENCIA		DIFERENCIA	
\$ X HR. REAL				
\$ TOTAL			TOTAL PRESUPUESTADO	

REPORTE FINAL DE INGRESOS Y EGRESOS DEL CURSO

PERSONAS PRESUP.	\$ PRES. X PERSONA	COSTO DEL CURSO	INGRESOS ESPERADOS	PUNTO DE EQUILIBRIO	PAGADOS	ASISTENCIA	BONO CAPACITA.	BONO TMK

COSTO DE MATERIALES					
MATERIALES	COSTO	C. PRESUP.	T. PRESUP.	C. REAL	TOTAL REAL
TOTAL					

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
CONCEPTO	COSTO	C. PRESUP.	TOTAL	C. REAL	T. REAL
TOTAL					

Clave del Documento: CC-14

Tipo: Modificado

Beneficio: Proporciona el número de inscripciones, asistentes, ingresos, gastos, bonos y utilidades de manera mensual, así como su porcentaje respectivo.

El indicador de utilidades (ganancias), se calcula usando la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Utilidad} = \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Ingresos}} \times 100$$

Responsable de llenado: Coordinador de Capacitación.

COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN															
REPORTE DE PRODUCTIVIDAD DE EVENTOS "MES" 2010															
Actualizado:															
TOTALES DEL MES															
PAG	CORT	ASIST	INGRESOS	TOTAL GASTOS	UTILIDADES BRUTAS	BONO CAPACITACIÓN	BONO TMK	TOTAL GASTOS NETOS	UTILIDADES NETAS	%					
CURSO	INSTRUCTOR	FECHA	HRS	LUGAR	PAG	CORT	ASIST	INGRESOS	TOTAL GASTOS	UTILIDADES BRUTAS	BONO CAPACITACIÓN	BONO TMK	TOTAL GASTOS NETOS	UTILIDADES NETAS	%
A															
B															
C															
D															
E					CANCELADO										

CC-14

Clave del Documento: CC-15

Tipo: Nuevo

Beneficio: Proporciona la cantidad a pagar por concepto de bono a la coordinación de capacitación de manera mensual.

Responsable de llenado: Coordinador de Capacitación.

COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN					PAG	CORT	ASIST	UTILIDADES BRUTAS	BONO CAPACITACIÓN
REPORTE DE BONOS DE EVENTOS "MES" 2010									
Actualizado:									

CURSO	INSTRUCTOR	FECHA	HRS	LUGAR	PAG	CORT	ASIST	UTILIDADES BRUTAS	BONO CAPACITACIÓN
A									
B									
C									
D									
E					CANCELADO				

COORDINADOR (66.5%)	AUXILIAR DE ADMINISTRATIVO (33.5%)

Vo. Bo.
RECURSOS MATERIALES

Vo. Bo.
COORDINADOR CAPACITACIÓN

Vo. Bo.
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

Vo. Bo.
DIRECTOR GENERAL

CC-15

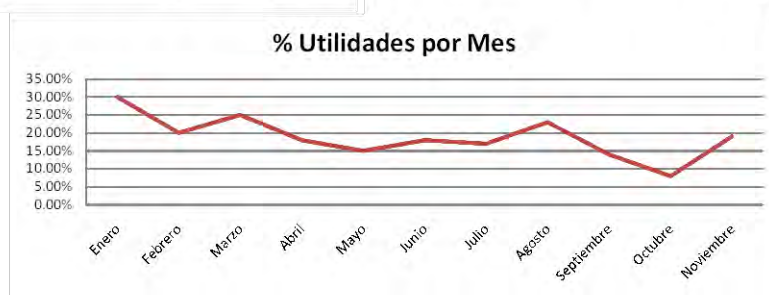
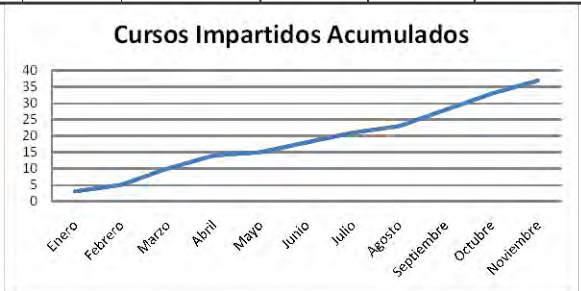
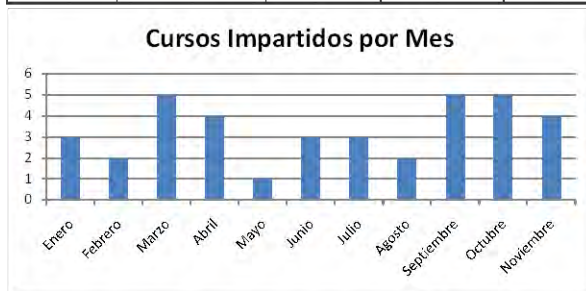
Clave del Documento: CC-16

Tipo: Nuevo

Beneficio: Reporte de cursos programados, impartidos y cancelados; además proporciona % de impartición, inscripciones y utilidades, correos enviados, y número de asistentes por mes, y al final, los datos anuales correspondientes.

Responsable de llenado: Coordinador de Capacitación.

Resultados de Productividad de la Coordinación de Capacitación AÑO									
Mes	Cursos Programados	Cursos Impartidos	Cursos Cancelados	% Impartición	Total Clicks	Total Inscripciones	Asistencia	% Incripción	% Utilidades
Enero	5	3	2	60%	547	21	21	4%	30.00%
Febrero	5	2	3	40%	475	15	16	3%	20.00%
Marzo	5	5	0	100%	658	6	6	1%	25.00%
Abril	5	4	1	80%	351	18	18	5%	18.00%
Mayo	5	1	4	20%	256	19	19	7%	15.00%
Junio	5	3	2	60%	600	12	12	2%	18.00%
Julio	5	3	2	60%	548	10	10	2%	17.00%
Agosto	5	2	3	40%	700	14	14	2%	23.00%
Septiembre	5	5	0	100%	659	9	10	1%	14.00%
Octubre	5	5	0	100%	453	9	10	2%	8.00%
Noviembre	5	4	1	80%	300	10	11	3%	19.00%
TOTALES	55	37	18	67%	5547	143	147	3%	18.82%



CC-16

Clave del Documento: CC-17

Tipo: Nuevo

Beneficio: Registro de calificaciones de los cursos realizados para obtener promedios por instructor o mes de impartición a fin de conocer la calidad de los eventos efectuados.

Responsable de llenado: Auxiliar Administrativo de Logística.

Registro de calificaciones de las evaluaciones aplicadas
Coordinación de Capacitación

Nombre Instructor	Mes	Día	Curso Organización	REACTIVO				DIFUSION				Contenido	REACTIVO				Instructor	REACTIVO																				
				1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12		13	14	15	16																	
Promedio																																						

CC-17

Nota: Los gráficos de las calificaciones se obtienen por separado, es decir, uno por cada aspecto calificado más el de difusión; esto obedece a que depende de los promedios de las calificaciones. Estas gráficas se pueden observar en los resultados del presente trabajo de investigación.

Interrelación con las áreas involucradas (2da. Platica): En esta sub-actividad, que todavía pertenece a la fase de organización en la actividad 3 (Presentación del proyecto de capacitación), se presentó por completo el *modelo de administración de la capacitación con un enfoque de calidad* en pláticas separadas, por segunda ocasión, con las personas entrevistadas en la 1ra. platica de interrelación (en específico con recursos materiales, diseño, sistemas y telemarketing) para darles a conocer el sistograma terminado, lineamientos y formatos a utilizar en la nueva forma de administrar la capacitación en la editorial; consiguiendo se involucraran en el proceso completo a fin de aportar ideas mejorando el trabajo realizado.

Finalmente se hace la presentación oficial a la Dirección General de la editorial el día jueves 17 de Diciembre de 2009 para su Vo. Bo. a fin de llevarlo a cabo en este año 2010. Minuta de trabajo que obra en los archivos de la empresa (documento confidencial).

Capítulo 6.- RESULTADOS

Los resultados de esta investigación se detallan en tres grupos: 1) Calidad en el servicio, 2) Prestigio y 3) Utilidades; con el fin de dimensionar las formas en las que se impacta tras haber realizado la administración de la capacitación con un enfoque de procesos hacia la Calidad.

CALIDAD EN EL SERVICIO

1.- Existe una mejor planeación de cursos al ser anticipada, organizada y controlada de manera adecuada; permitiendo no afectar los procesos de otras áreas y coordinaciones al existir una buena comunicación interna en la editorial.

2.- Aumento el número de cursos impartidos, ya que en el periodo de Enero a Junio en el año 2009, se efectuaron 11 cursos con 150 personas capacitadas (Ver Tabla 15), mientras que en el mismo lapso pero en 2010, se efectuaron 14 eventos con 168 asistentes (ver Tabla 16), obteniendo un 27% más en impartición y un 12% en asistencia (ver Gráficos 5 al 8).

Tabla 15.- Resultados 2009

2009			
Mes	Cursos Impartidos	Asistencia	% Utilidades
Enero	1	14	46.62%
Febrero	4	62	46.38%
Marzo	1	10	20.45%
Abril	3	44	36.25%
Mayo	0	0	0.00%
Junio	2	20	23.37%
Julio	1	12	-2.40%
Agosto	3	28	19.90%
Septiembre	3	45	23.03%
Octubre	1	9	23.14%
Noviembre	2	22	26.14%
TOTALES	21	266	

Tabla 16.- Resultados 2010

2010									
Mes	Cursos Programados	Cursos Impartidos	Cursos Cancelados	% Impartición	Total Clicks	Total Inscripciones	Asistencia	% Incripción	% Utilidades
Enero	5	4	1	80%	719	70	72	10%	33.01%
Febrero	6	4	2	67%	706	48	45	7%	20.14%
Marzo	5	2	3	40%	665	31	20	5%	23.69%
Abril	3	0	2	33%	174	12	0	7%	0.00%
Mayo	5	2	3	40%	448	20	17	4%	15.42%
Junio	5	2	3	40%	546	20	14	4%	13.85%
Julio									
Agosto									
Septiembre									
Octubre									
Noviembre									
TOTALES	29	14	14	48%	3258	201	168	6%	17.69%

Gráfico 5.- Cursos impartidos por mes.

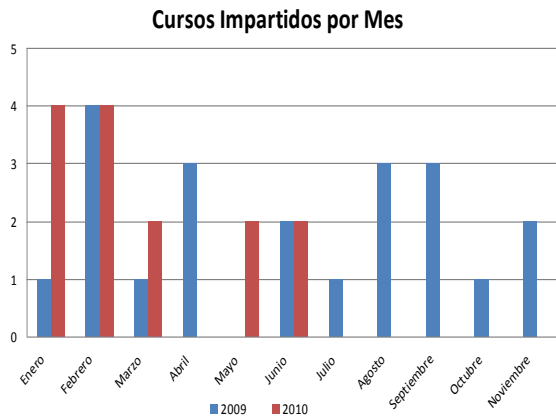


Gráfico 6.- Acumulativo de cursos.

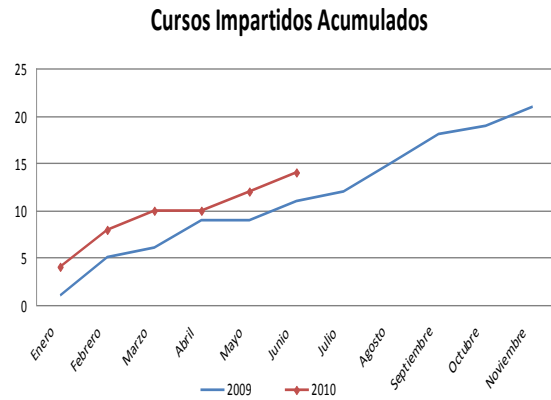


Gráfico 7.- Personas capacitadas por mes.

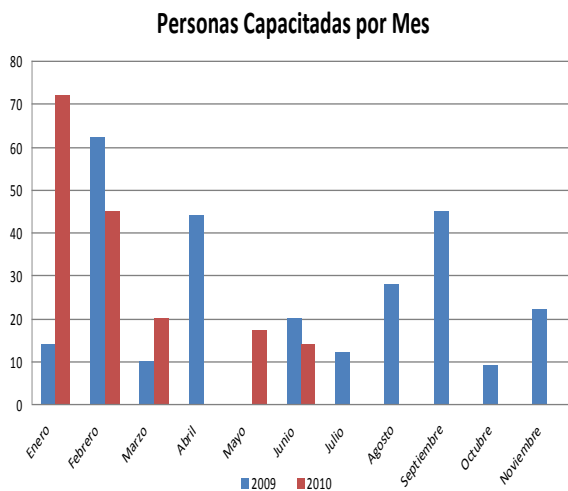
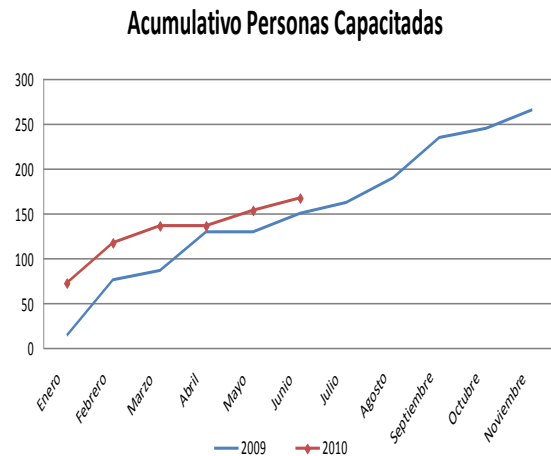


Gráfico 8.- Acumulativo personas.



3.- Se da un mejor servicio a los suscriptores en las instalaciones sede al contar con el material e insumos necesarios en tiempo y forma para cada evento a realizarse; esto es debido a una mejor organización del curso.

4.- Las facturas de cada uno de los clientes que asisten a cursos, se imprimen en tiempo para entregarse durante los eventos, reduciendo de esta manera el número de quejas sobre aspectos administrativos del 80% que se registro en el segundo semestre del 2009 al 5% en el 2010.

5.- El cheque de pago al instructor, se entrega al final del curso, situación que en el 2009, se pagaba desde dos hasta tres meses después.

6.- Hay mayor aceptación en cuanto a calidad se refiere de los cursos, obteniendo calificaciones (promedios) para 2009 y 2010 en Organización de 8.81 y 9.18, en Contenido 9.56 y 9.73, Instructores 9.83 y 9.87, y en General 9.40 y 9.59 respectivamente (ver Gráficos 9 al 12); y como consecuencia de esto, los asistentes al final de los eventos, solicitan información de otros cursos para inscribirse a la brevedad posible.

Gráfico 9.- Organización de eventos.

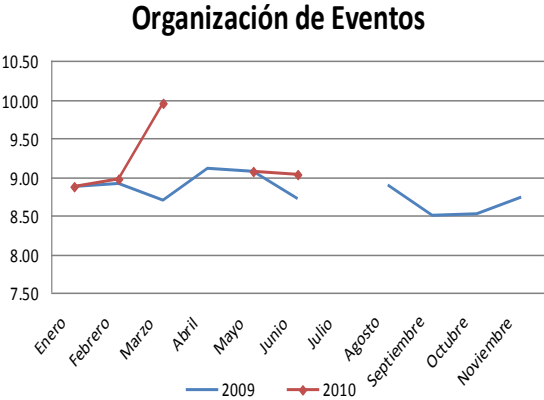


Gráfico 8.- Contenido

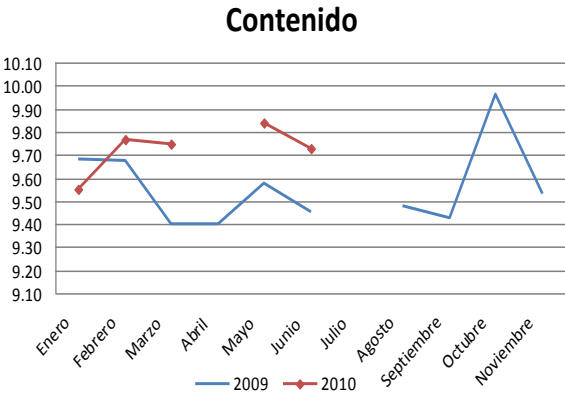


Gráfico 10.- Instructores.

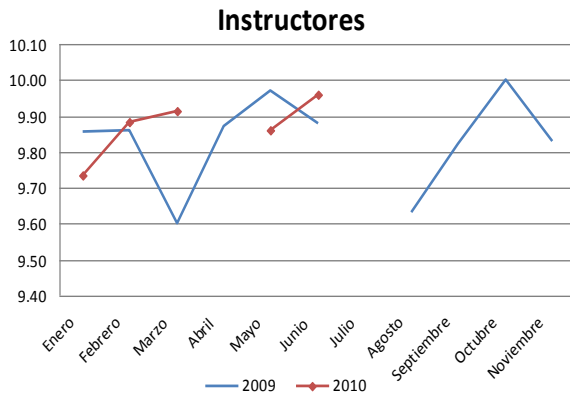


Gráfico 11.- Promedios generales.

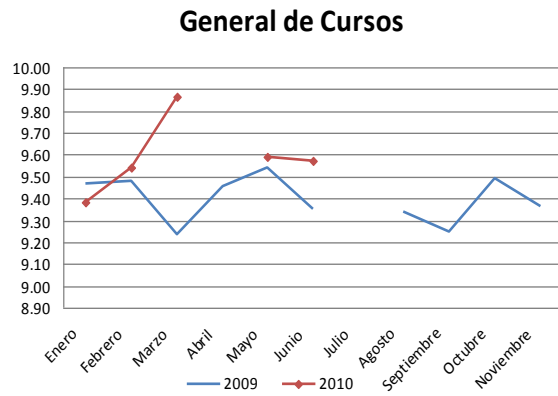
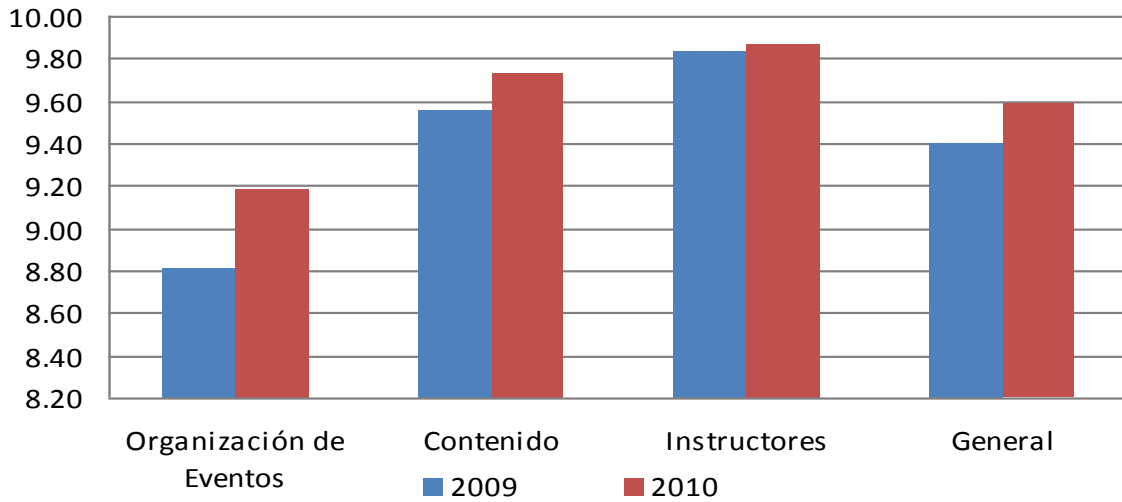


Gráfico 12.- Promedios anuales de cursos.

Promedio anual



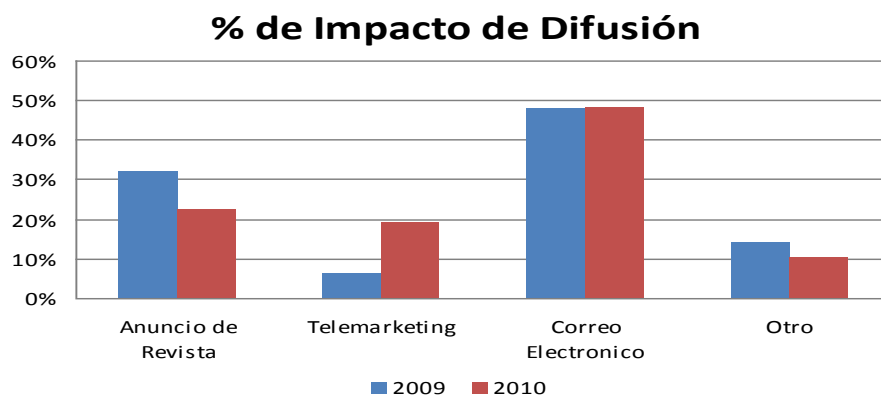
7.- Las fallas de comunicación entre procesos (puestos y coordinaciones), se eliminaron mejorando la relación entre estos, teniendo como consecuencia, mayores elementos para la resolución de problemas.

8.- Elaboración del manual de procedimientos de la coordinación de capacitación, el cual fue entregado tanto a dirección como a la gerencia de recursos humanos y materiales.

PRESTIGIO

9.- Se logro una mayor difusión de los eventos por parte de la persona asignada a la venta de cursos; ya que en el 2009, la Coordinación de Telemarketing obtuvo el 6% contra el 19% hasta el mes de junio de 2010 (ver Gráfico 13). La asignación de esta persona, provoco que las personas se inscribieran con mayor anticipación a los eventos al contactarlas vía telefónica por iniciativa del ejecutivo a cargo, en vez de estar esperando que los clientes hablaran a la editorial preguntando por los cursos. Esto trajo consigo tres situaciones: a) que el porcentaje de difusión de los anuncios en revista u otros medios, bajarán colocando al ejecutivo de ventas como tercera fuerza de difusión de los eventos organizados y no en cuarto sitio como fue en 2009; b) garantizaba con una mayor anticipación la impartición de los cursos ayudando a tener los insumos en tiempo y forma; y c) al tener un contacto continuo con los suscriptores a cerca de los eventos de capacitación, las personas percibían un servicio con calidad aumentado de esta manera el prestigio de la editorial.

Gráfico 13.- Porcentajes obtenidos de la difusión de eventos.



10.- Aumentó el porcentaje de impartición y disminuye el de inscripción a cursos con respecto al 2009, ya que como se menciona en el planteamiento de esta investigación, se tenía un 39% y 7% respectivamente, y ahora se cuenta con el 6% en la inscripción y 50% en la realización de eventos hasta el mes de junio (ver Gráficos 14 y 15).

Gráfico 14.- Porcentaje de inscripción en el periodo Enero a Junio 2010

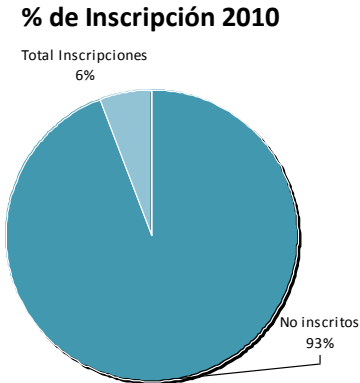
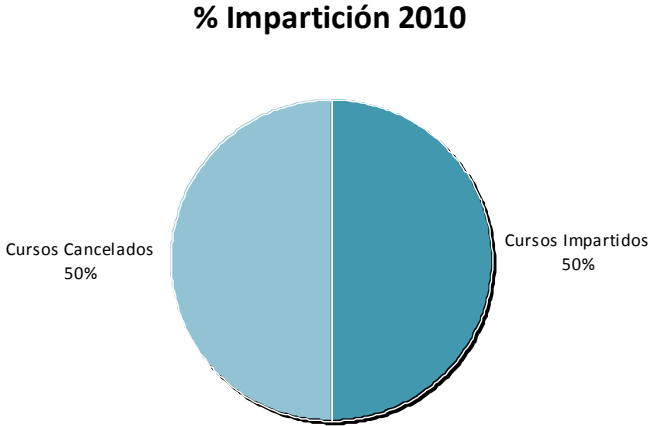


Gráfico 15.- Porcentaje de impartición en el periodo Enero a Junio 2010

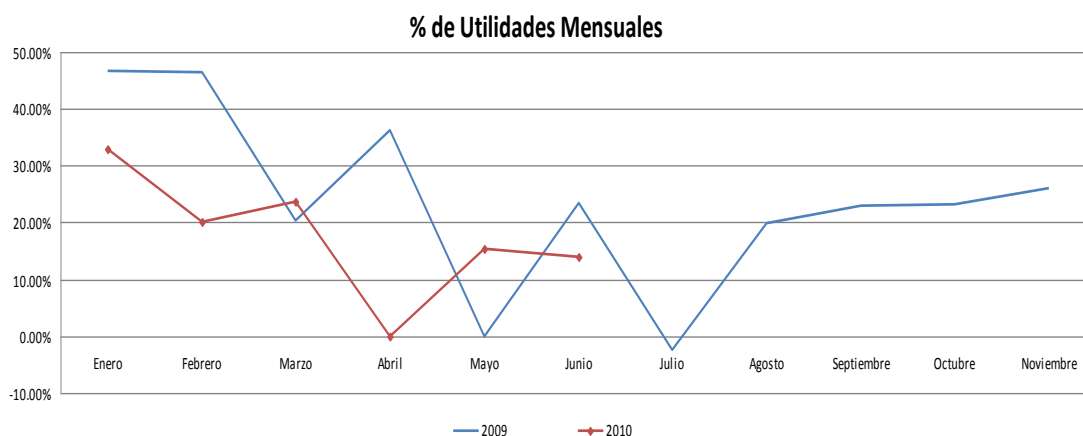


11.- Se lleva actualmente un mejor registro de asistencia en la base de datos, permitiendo reportar de manera adecuada y oportuna a dirección y a los diferentes organismos rectores que avalan a la editorial conservando de esta manera la certificación que se tiene actualmente.

12.- La conservación de expedientes es más controlada haciendo más fácil el acceso a la información que se requiera en cualquier momento.

UTILIDADES

13.- No se generaron pérdidas económicas para la editorial en ningún evento realizado, como lo fue en Julio de 2009.



14.- Hay un mejor control de ingresos y egresos por curso y mes.

15.- Obtención de nuevas suscripciones a las revistas a partir de los precios y calidad de los cursos, logrando incrementar el número de suscriptores.

CONCLUSIONES

La creación del modelo de administración de la capacitación con un enfoque de calidad, mediante el uso de la metodología de la administración de procesos, ha permitido lograr objetivos y resultados importantes como: a) la impartición de un mayor número de cursos; b) una mejor planeación, organización, ejecución y evaluación de eventos; c) mejor integración de las áreas involucradas; d) un mayor número de personas capacitadas; y e) dar orden a los procesos empleados por la coordinación de capacitación, entre otros. Así como no presentar pérdidas económicas en ningún caso; como referencia en el año 2009, esta situación se presenta en el mes de Julio del año antes mencionado.

Sin embargo, uno de los objetivos desde el enfoque psicológico y siendo el principal de esta tesis, es el capacitar a más personas respecto al año 2009 con una mejor calidad en los cursos, objetivo que se ha logrado hasta el momento, ya que las calificaciones obtenidas en las evaluaciones aplicadas en los eventos realizados, que contemplan la organización, contenido, instructor y general, son más altas en 2010 que en 2009 (calificaciones promedio para 2009 y 2010 en Organización de 8.81 y 9.18, en Contenido 9.56 y 9.73, Instructores 9.83 y 9.87, y en General 9.40 y 9.59 respectivamente, fuente: capítulo de resultados, página 178); esto indica que actualmente se planean, organizan y ejecutan cursos con mejor calidad, actualidad y oportunidad, al seleccionar: 1) al instructor adecuado

con base en su formación profesional, habilidades, aptitudes y opinión de los asistentes en cursos anteriores; 2) los temas, los cuales deben ser acordes a las necesidades de las personas teniendo en cuenta el calendario contable, administrativo y fiscal; 3) las instalaciones adecuadas considerando, espacio, accesibilidad, ventilación, iluminación y servicio; 4) los días y horarios de impartición para afectar lo menos posible las labores de los asistentes; 5) la forma y tiempos de difusión; 6) al coordinar y preparar los materiales, insumos e instalaciones necesarias en forma adecuada; y 7) estar al pendiente antes, durante y al final del curso para resolver cualquier situación que se llegue a presentar. Estas actividades están fundamentadas como parte del Papel del psicólogo en la administración de la capacitación, en los pasos del 3 al 10 del apartado 1.4 del capítulo 1 (página 25) de la presente investigación. Y con base en el apartado 3.4.1 Concepto de la Gestión Total de la Calidad (GCT) del capítulo 3 (página 56), se concluye que esta manera de realizar la administración de la capacitación en la editorial, se debe a la aplicación y visión de la GCT ya que persigue de manera primordial la satisfacción del cliente, siendo en este caso, tanto las personas a capacitar como las inmersas en dicho proceso de gestión, pasando a segundo término el objetivo principal de la empresa, que es el generar utilidades.

Se consiguió identificar, que funciones y/o puestos dentro de la editorial forman parte del proceso, quienes son proveedores y/o clientes internos y externos,

quienes son responsables de las diferentes actividades y que formatos utilizan. Por haberlos gestionado de manera integral, lógica y secuencial mediante el enfoque de calidad total en los diferentes procesos involucrados en la coordinación de capacitación, se alcanzaron beneficios como los explicados por Donna Summers en el apartado 3.5.3 Beneficios de la administración por procesos del capítulo 3 (página 71), por ejemplo: 1) que las personas inmersas en la administración de capacitación de la editorial tomaran conciencia de la repercusión de su trabajo en la calidad de los eventos eliminando las fallas de comunicación existentes buscando ellas mismas a la persona responsable de alguna actividad no efectuada o ejecutada inadecuadamente, al hacer de su conocimiento el flujo de actividades e información de la administración planeada y organizada en la coordinación evitando la desconexión que había entre funciones; 2) que ajustaran y acomodaran tiempos en sus propios procesos una vez conocidos los establecidos en capacitación para no entorpecer sus actividades inherentes a sus puestos; 3) que trabajen de manera autónoma eliminando esfuerzos y tiempos innecesarios, lo cual ayuda a alcanzar la misión, visión, fluidez y control de actividades y; 4) así como el logro de los objetivos planeados. Estos conceptos quedan normados y documentados en el manual de procedimientos entregado a la editorial.

Los logros alcanzados, se obtuvieron después de haber aplicado la psicología laboral en la editorial, que retomando la definición proporcionada en la página 12,

estudio el fenómeno que presentaba la coordinación en cuanto a su organización, dirección y situación social se refiere en el año 2009, efectuándose las modificaciones necesarias con el objetivo de beneficiar a los clientes, suscriptores y colaboradores de la empresa sin olvidar que la psicología laboral, no debe de perder de vista el bienestar del factor humano de manera primordial. Como consecuencia de esta premisa, se estará ayudando de manera indirecta al logro de las metas de la institución de que se trate, como fue el caso de la editorial.

Por este motivo, la labor del Psicólogo Industrial dentro de la administración de procesos, tiene una gran influencia en el sector empresarial al fomentar el trabajo en equipo fortaleciendo las relaciones interpersonales y desarrollando al personal en sus distintas profesiones u oficios, propiciando la iniciativa para elaborar propuestas y resolver problemas en forma inmediata proporcionando las herramientas necesarias para la toma de decisiones generando confianza en las personas a fin de mejorar su desempeño laboral, por mencionar algunos. Con base en estas razones y los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, se concluye que el psicólogo industrial se desenvuelve en forma exitosa en la administración y asesoría de la capacitación o de otro proceso como fue explicado en el apartado 1.3 Áreas de aplicación de la psicología industrial del capítulo 1 (página 20), ya que es capaz de estudiar, desde un enfoque psicológico, los fenómenos sociales y organizativos para planear, reorganizar, ejecutar y evaluar un mejor proceso mejorando su funcionamiento procurando el bienestar,

desarrollo, involucramiento y desenvolvimiento del personal logrando influir en la calidad de los productos y servicios prestados a los clientes al conocer y cumplir las necesidades que este tenga a cerca de una situación o acontecimiento de índole personal o laboral; y de manera indirecta, ayuda al cumplimiento de las metas organizacionales. También se concluye que, el psicólogo ejerce su profesión fuera del ámbito clínico, desarrollándose en el sector empresarial alcanzando resultados importantes para beneficio personal, local y nacional llevando a la práctica sus habilidades y conocimientos adquiridos durante su formación y experiencia dentro de un entorno bastante competitivo como es el que se vive en nuestro país, dando a conocer lo que realiza uno como profesional de la psicología, abriendo nuevos campos laborales para los futuros psicólogos que se encuentran en proceso de formación.

A partir de los resultados obtenidos en el presente trabajo de tesis, se propone aplicar la misma metodología de administración de procesos con el enfoque de calidad total, en todas las coordinaciones que conforman la editorial a fin de optimizar integralmente su operación, obteniendo un funcionamiento orientado al cliente interno y externo para satisfacer las necesidades de sus clientes en tiempo y forma, las cuales, cambian constantemente por el ámbito en el que se encuentran inmersas, teniendo como consecuencia, la actualización constante de sus libros y revistas que proporciona a sus suscriptores y lectores siendo una mejor herramienta fiscal y contable.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Rodríguez Fernández, Andrés (Coordinador)., PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES, Uoc, 2004, 366 págs.
- 2.- Schultz, D.P., PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, 3ª, ed., México, McGraw Hill, 1982.
- 3.- Zepeda Herrera, Fernando., PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, Addison-Wesley Longman, 1999, 358 págs.
- 4.- Reza Trosino, Jesús Carlos., ANTES Y DESPUES DE LA CAPACITACIÓN ¿QUÉ?, Gasca Sicco, 2006.
- 5.- Instituto Mexicano del Seguro Social, MANUAL TECNICO DE DIDACTICA BASICA, 1991
- 6.- Grados, Jaime A., CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, Trillas, 2007, 352 Págs.
- 7.- Rue y Byars. ADMINISTRACIÓN: TEORIA Y APLICACIONES, Alfaomega, 1995, 527 págs.
- 8.- Stoner James, F., et al. ADMINISTRACIÓN, Pearson. 6ª. Edic. México, 1996.
- 9.- Peña Jaime, Flora Sandra., EL IMPACTO DEL OUTSOURCING DE TALENTO HUMANO EN LAS GRANDES ORGANIZACIONES. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, Escuela Comercial Cámara de Comercio, 2009
- 10.- Instituto Mexicano del Seguro Social, CUADERNO DE TRABAJO PARA LOS FACILITADORES DE LOS EQUIPOS DE PROYECTO, 2000
- 11.- Landy, Frank J., et al. PSICOLOGIA INDUSTRIAL: INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL, McGraw Hill, 2005, págs. 676
- 12.- Spector, Paul E., PSICOLOGIA INSDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL: INVESTIGACION Y PRACTICA, Manual Moderno, 2da. Ed., 2002.

- 13.- De Miguel Fernández, Miguel., INTRODUCCION A LA GESTION (MANAGEMENT) Tomo I, IPN, 1ra. Ed., 1998, 634 págs.
- 14.- Benavides Peña, Javier., ADMINISTRACIÓN, McGraw Hill, 2004.
- 15.- Arias Galicia, Fernando., CAPACITACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA COLABORACIÓN, Amecap, 1994.
- 16.- Siliceo Aguilar, Alfonso., CAPACITACION Y DESARROLLO PERSONAL, Limusa, 1993.
- 17.- Claver Cortés et. al., CALIDAD Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, Ediciones Civitas., 1ra. Edición, 1999.
- 18.- Summers, Donna., ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD, Pearson Education, 1ra. Edición, 2006
- 19.- Camisón, Cesar et. al., GESTION DE LA CALIDAD: CONCEPTOS, ENFOQUES, MODELOS Y SISTEMAS, Pearson Prentice Hall, España, 2007
- 20.- Rodríguez Combeller, Carlos., EL NUEVO ESCENARIO: LA CULTURA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, 1ra. Edición, 1999
- 21.- Mariño Navarrete, Hernando., GERENCIA DE PROCESOS, Ed. Alfaomega, 1ra. Edición 2001, Bogota.
- 22.- De la Cerda, José, et. al., LA ADMINISTRACIÓN EN DESARROLLO, Argus-Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México, 1990.