



---

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE  
HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS

“CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN  
DE UN SISTEMA DE CALIDAD”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA:

BENJAMÍN MAGAÑA SEPÚLVEDA

ASESOR:

LIC. DOMINGO BAUTISTA FARIAS

Morelia Michoacán a; Mayo de 2007



## AGREDECIMIENTOS:

A mis padres Manuel y Maria Luisa, porque han sido un pilar muy importante en el transcurso de mi vida, por el apoyo incondicional que me han brindado, en especial en mi carrera, y por la infinita paciencia que caracteriza a los padres.

A todo los que me dieron la oportunidad de practicar, y de trabajar, dándome una plataforma sólida para desarrollarme como profesionista, en especial a Iliana, por su amistad y confianza.

A mis profesores, por transmitirme las bases y principios de mi carrera a través de su ejemplo.

A mis amigos, por el apoyo que me han brindado a lo largo de todos estos años, por todas las experiencias que hemos pasado, y por tanto afecto que me han demostrado.

Por último a todas las personas que han contribuido a que cada día sea una persona diferente, con ganas de crecer y superarme; ya que la influencia inesperadamente indistinguible de los que creen que es buena o mala, siempre he intentado tomar lo mejor. Y aunque las equivocaciones suceden, han estado ahí para hacerme recapacitar.



**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE LA CALIDAD**

<b>INDICE</b>	<b>Pagina.</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	1
<b>INTRODUCCION</b>	3
<b>HIPOTESIS</b>	4
<b>CAPITULO I (Generalidades)</b>	5
1.1 Marco teórico	6
1.2 Antecedentes	9
<b>CAPITULO II (Sistemas de Calidad)</b>	14
2.1 Política y objetivos	17
2.2 Requisitos.	18
2.3 Principios.	19
<b>CAPITULO III (Factor Humano En Las Empresas)</b>	25
3.1 Recursos humanos	26
3.2 Desarrollo organizacional	30
3.3 Cultura organizacional.	33
<b>CAPITULO IV (Sensibilización Del Personal)</b>	48
4.1 Desarrollo humano.	49
4.3 Valores en la gestión de la calidad	54
4.2 Sensibilización al cambio.	60
4.4 Integración de equipos de trabajo.	70
4.5 Método de interacción	75
<b>CAPITULO V (Capacitación)</b>	83
5.1 Detección de necesidades	85
5.2 Selección de instructores	90
5.3 Capacitación	95
<b>CAPITULO VI (Evaluación)</b>	102
6.1 Evaluación de la capacitación	103
6.3 Evaluación a los instructores	109
<b>CONCLUSIONES</b>	114
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	118





## **INTRODUCCION:**

Hoy en día es importante tener en cuenta el beneficio que se obtienen al lograr una certificación en un sistema de gestión de calidad adecuadamente implantado, debido a que no únicamente se debe de obtener la certificación, ya que esto es “relativamente mas sencillo, lo complicado es hacer que todo el personal desde los mas altos directivos hasta el empleados con menos responsabilidad en la entidad, se involucre con el sistema y hacer que se identifique con la visión , misión, políticas y valores de la de la empresa, formando parte de una nueva cultura laboral

El cambio no solo debe beneficiar a la empresa, sino debe de haber un mutuo desarrollo de empresa-empleado donde las dos partes salgan beneficiadas (relación ganar-ganar) y hacer que tanto los empleados como la empresa se comprometan por en un fin común y lleguen a un cambio significativo en lo laboral, así como en todos los ámbitos en los que se desarrollan.



## **HIPOTESIS**

A través de esta investigación se pretende demostrar la “**Hipótesis**” de la importancia que tiene la capacitación previa para poder intentar implementar un sistema de gestión de calidad ya que este factor es fundamental para lograr el éxito deseado, esto gracias a fomentando cambio de actitud en el personal, así como la forma de cómo enfrentar un situación de resistencia al cambio, que casi siempre existe en estos casos.

También se tanteará la importancia de que los directivos estén convencidos que quieren obtener cualquier tipo de certificación, ya que de lo contrario la certificación será un fracaso, por otra parte remarca la importancia del factor humano dentro de la organización, y el camino que se debe de seguir para que tengan un adecuado desarrollo al igual que el de la empresa.

Todo esto sin dejar de considerar que cada empleado es único en su forma de actuar y pensar, esto hará que se haga un análisis personalizado y deducir las necesidades de cada uno de ellos, y así hacer un diagnostico de la capacitación que recibirá cada uno de acuerdo a sus necesidades a desarrollar.



---

---

# CAPITULO I

## (GENERALIDADES)

---

---





## MARCO TEORICO

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Obtención de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.



- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo:

- Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido)
- De la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente)
- Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad es el factor básico de decisión del cliente para un número de productos y servicios que hoy crece en forma explosiva.

La calidad ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales. Los rendimientos de programas de calidades fuertes y eficientes están generando excelentes resultados de utilidades en empresas con estrategias de calidad eficientes. Esto está demostrado por los importantes aumentos en la penetración del mercado, por mejoras importantes en la productividad total, por los costos mucho menores de calidad y por un liderazgo competitivo más fuerte.





Cuando se menciona el término “calidad”, por lo general lo asociamos con productos o servicios excelentes, que satisfacen nuestras expectativas y, más aún, las rebasan. Tales expectativas se definen en función del uso que se le dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta.

La calidad es en esencia una forma de administrar a la organización. Como finanzas y mercadotecnia, la calidad ha llegado a ser ahora un elemento esencial de la administración moderna. Y la eficiencia en la administración de la calidad se ha convertido en una condición necesaria para la eficiencia de la administración en sí.



## ANTECEDENTES

Los japoneses fueron los pioneros en la aplicación de la técnica de la Calidad Total. Cuando la Segunda Guerra Mundial dejó una situación catastrófica en la economía japonesa, con unos productos pocos competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales, los japoneses reaccionaron de forma rápida y adoptando los sistemas de calidad, se lanzaron al mercado obteniendo como resultado un crecimiento espectacular. Esta iniciativa pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Los europeos que tardaron más tiempo en adoptar este sistema fueron quienes lo impulsaron de una manera definitiva durante los años 80.

La implantación de la Calidad Total es un proceso largo y complicado, que supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables.

- **Evaluación de la Calidad:** Este término ha cambiado durante la historia, por lo que es importante señalar sus diferentes etapas:
- **Etapa Artesanal:** Esta implica hacer bien las cosas independientemente de coste o esfuerzo necesario para ello.
- **Revolución Industrial:** En esta etapa sólo se pensaba hacer muchas cosas sin importar que sean de calidad, con el fin de satisfacer gran demanda de bienes.
- **Segunda Guerra Mundial:** En esta etapa se aseguraba la eficacia de sus armamentos sin importar el costo, con mayor y más rapidez en la producción.
- **Postguerra:** en Japón. Aquí se comienzan a hacer bien las cosas a primera con la finalidad de minimizar los costes mediante la calidad.





- **Postguerra:** en el resto del mundo. Con la finalidad de satisfacer la gran demanda de bien causada por la guerra, sólo se pensaba producir la mayor cantidad posible.
- **Control de calidad:** Técnica de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.
- **Aseguramiento de la calidad:** Es un sistema de procedimiento de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.
- **Calidad Total:** Nace con la finalidad de satisfacer tanto al cliente externo como al interno, ser altamente competitivo y tener una mejora continua.

Esta evolución ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto que se proporciona al cliente

## **EVOLUCION DE LOS ENFOQUES DE CALIDAD TOTAL:**

Se ha producido en cuatro grandes fases: Inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. La inspección y el control de la calidad no pueden considerarse como enfoque de dirección propiamente dicha, ya que está únicamente orientada a resolver problemas de carácter operativo y tienen escasa influencia en la dirección.

La inspección y el control de calidad constituyen el origen de su evolución. La secuencia de esta fase de gestión de calidad evoluciona hacia una visión cada vez más global, de tal modo que los enfoques más nuevos abarcan a los anteriores.

### ➤ **ENFOQUE DE CALIDAD POR INSPECCIÓN**

El control de la calidad por inspección tiene su origen en los talleres a fines del siglo XIX y principio del siglo XX, las labores de producción e





inspección están separadas y son desarrolladas por personas distintas siendo el inspector el responsable de la calidad.

La inspección de la calidad abarca una serie de actividades muy limitadas, como era recontar, medir y separar las piezas defectuosas. Además las actividades de inspección se realizaban sobre el producto final, y todos aquellos que no tenían conformidad con la especificación eran desechados o separados, era un sistema que no incorporaba ninguna actividad de prevención ni de mejora. Lo cual le trajo como consecuencia elevado costo y la no contribución a la mejora de eficiencia y eficacia.

➤ **ENFOQUE DE CONTROL DE CALIDAD:**

Se puede aplicar mediante dos métodos, el Método de Muestreo y el Método de Control del Proceso. Estos métodos se popularizaron durante la Segunda Guerra Mundial en “Estados Unidos”, donde fueron aplicados de modo masivo permitiendo inspeccionar con un número limitado de personas grandes cantidades de productos.

El proceso de la calidad, basado en métodos estadísticos, es responsable del Departamento de Producción que debe conseguir que los productos se ajusten a las especificaciones, atributos y características establecidas.

El control de calidad representa un avance significativo respecto a la inspección, ya que es económicamente más eficiente, este se limita a las funciones productivas no implicada al resto de la organización.





➤ **ENFOQUE DE ASEGURAMIENTO:**

El origen de este enfoque surge de la necesidad de la industria militar y especial de Estados Unidos, durante los años cincuenta y sesenta, de ofrecer productos ajustados a unas especificaciones dadas.

Este enfoque supone un salto cualitativo en la evolución de la Calidad Total. En primer lugar se pasó de un enfoque de detección en que el objetivo era encontrar el error, a un enfoque de prevención en el que lo importante es encontrar las raíces del problema y corregirlos, buscando soluciones y estandarizar estas soluciones para evitar que vuelvan a producirse errores.

En segundo lugar la calidad pasa de un enfoque limitado al área de producción a un enfoque más amplio en el que se implican otras partes de la organización.

El aseguramiento de la calidad es un sistema que pone el énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento que se le envía al cliente y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permitan la obtención de productos conforme a unas especificaciones.

➤ **ENFOQUES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL**

La evolución de enfoque de la calidad total es consecuencia de los retos de los que tienen que enfrentarse las empresas en los mercados actuales. Estos retos pueden sintetizarse de la siguiente manera:

1. La globalización de los mercados, que ha supuesto un aumento de la competencia al añadir a esta dimensión internacional, con una amplitud no conocidas anteriormente.





2. Los clientes exigentes con expectativas y necesidades cambiantes cada vez más elevadas.
3. La aceleración del cambio tecnológico, que implica ciclo de vida del producto cada vez más cortos.

Para poder hacer frente a esta nueva exigencia no es suficiente con los enfoques de calidad precedente. Es necesario un sistema de gestión de calidad orientada en su totalidad al mercado; una orientación que además ha de tener carácter multidimensional. Este carácter dimensionar viene dado porque es necesario competir, dentro de cada sector industrial globalizado, en diseño, precio, tiempo, calidad, capacidad de distribución e imagen de marca.

A todo esto podemos decir, que en un mundo caracterizado por un rápido ritmo de innovación en producto y servicio, por una gran variedad en su oferta, las expectativas del cliente presentan esa misma característica. Puede decirse sobre la Calidad Total que la atención debe estar completamente orientada al cliente, a satisfacer las necesidades multidimensionales y dinámicas de éste.



---

---

# CAPITULO II

## (SISTEMAS DE CALIDAD)

---

---





Los sistemas de Gestión de la Calidad se definen como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

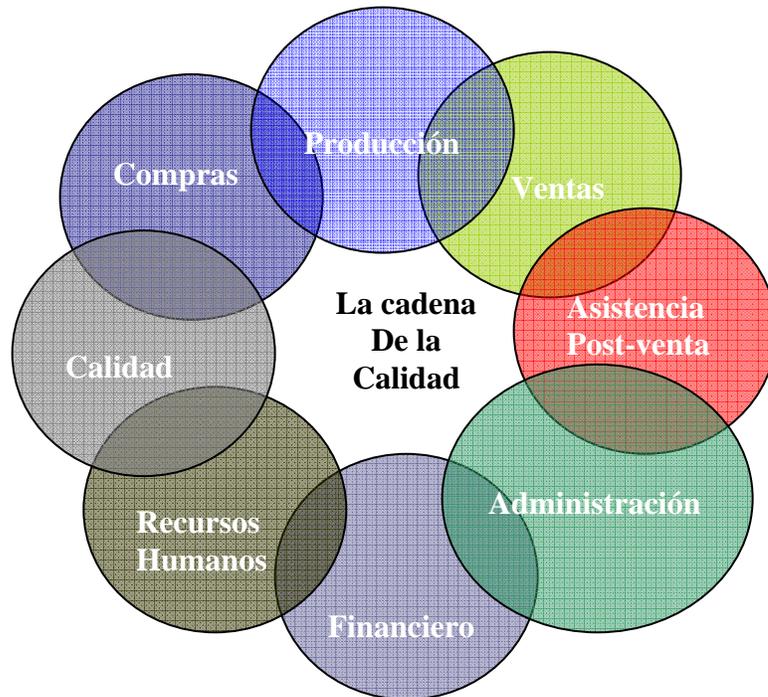
En general se puede resumir la Gestión de la Calidad como el aspecto de la gestión general de la empresa que determina y aplica la política de calidad, Con el objetivo de orientar las actividades de la Empresa para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente.

Con los nuevos paradigmas, el concepto “cliente” va más allá del cliente externo, del cliente final, que tradicionalmente identificamos como el que compra o paga por un producto o servicio. Dentro de una misma empresa, el receptor de un producto o servicio, ya sea terminado o semielaborado, también puede y debe considerarse cliente.

Esta misma filosofía puede aplicarse al concepto “proveedor”. Ahora dentro de la empresa, podemos hablar de una relación “cliente-proveedor” continua, donde cada receptor tiene unas necesidades y expectativas, como “cliente interno”, que su “proveedor interno” debe satisfacer.



### Relación cliente – proveedor



Debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la empresa.

Es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, por lo tanto, está integrado en las operaciones de la empresa u organización y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento.

Proporciona además herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas),



así como de corrección de los mismos. Incluye también los recursos, humanos y materiales, y las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

## **POLÍTICA Y OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD.**

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, los objetivos de la calidad tienen que ser consistentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y su logro debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y en consecuencia sobre la satisfacción.

La política de la calidad es las orientaciones y objetivos generales de una organización concernientes a la calidad, expresados formalmente por el más alto nivel de la organización, debe ser coherente con la política global de la organización y proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.





## REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.

La norma ISO 9000 se estructura en cinco partes fundamentales en los capítulos del 4 al 8 (sistema de gestión de la calidad; responsabilidad de la dirección; gestión de los recursos; realización del producto y medición, análisis y mejora).

- ✓ Requisitos 4: para los procesos del SGC y requisitos para la documentación.
  
- ✓ Requisitos 5: para que la Alta Dirección muestre evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC y la mejora continua de su eficacia.
  
- ✓ Requisitos 6: para determinar y proporcionar los recursos necesarios (humanos, infraestructura, ambiente de trabajo).
  
- ✓ Requisitos 7: para planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.
  
- ✓ Requisitos 8: de seguimiento, medición, análisis y mejora.



## PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.

**PRINCIPIO 1. Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas. Para esto deben realizarse las actividades siguientes:

- La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente, entre estos requisitos se encuentran los especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, los necesarios para el uso especificado o para el uso previsto (aunque el cliente no los haya especificado), los legales y reglamentarios relacionados con el producto y cualquier otro requisito adicional determinado por la organización.





- La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que
  - a) Están definidos los requisitos del producto,
  - b) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
  - c) La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.
  
- La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la información sobre el producto, las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

**PRINCIPIO 2. Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Requiere las siguientes acciones:

- Establecer una clara visión del futuro de la organización.
- Establecer objetivos y metas desafiantes
- Crear y mantener valores compartidos y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización.
- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.



La Alta Dirección presentará evidencias de su compromiso con el desarrollo, la aplicación y el mejoramiento del SGC:

- Comunicando a la Organización la importancia de cumplir tanto los Requisitos del Cliente como los Obligatorios;
- Estableciendo la Política de la Calidad;
- Garantizando que se definan los Objetivos de la Calidad
- Realizando la Revisión de la Dirección; y
- Garantizando la disponibilidad de los Recursos

**PRINCIPIO 3. Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. El personal deberá:

- Comprender la importancia de su papel y su contribución en la organización.
- Identificar las limitaciones en su trabajo.
- Aceptar sus competencias y la responsabilidad en la resolución de problemas.
- Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.
- Búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimiento y experiencias.
- Compartir libremente conocimientos y experiencias.

**PRINCIPIO 4. Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.



**PRINCIPIO 5. Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Requiere:

- Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz.
- Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.
- Definir cómo las actividades específicas dentro del sistema deberían de funcionar y establecerlo como objetivo.
- Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

**PRINCIPIO 6. Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Requiere:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejora
- Establecer objetivos de mejora
- Búsqueda de soluciones para alcanzar los objetivos
- Evaluación de soluciones y selección de las más óptimas
- Implantar la solución(es) seleccionada
- Evaluación de los resultados
- Formalización de cambios

**PRINCIPIO 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:**  
Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- Asegurar, a través del análisis, que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.





- Datos accesibles para aquellos que los necesiten.
- Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis de los hechos, la experiencia y la intuición.

**PRINCIPIO 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

- Identificar y seleccionar los suministradores clave.
- Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- Hacer un fondo común de competencias y recursos con los asociados clave.
- Crear comunicaciones claras y abiertas.
- Establecer actividades conjuntas de mejora.
- Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros.



Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.





---

---

# **CAPITULO III**

## **(FACTOR HUMANO EN LAS EMPRESAS)**

---

---



## RECURSOS HUMANOS

En su mayoría, las organizaciones contemporáneas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de organización del trabajo, así como en el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades. Estas nuevas estrategias y formas de organización del trabajo permiten una mayor versatilidad de las funciones gerenciales.

En cuanto a la actividad específica de recursos humanos también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.

Teniendo en cuenta lo antes señalado, hay que considerar que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Todo esto repercute en la efectividad general de la organización. Esto significa que la función de recursos humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia.





Para lograr este enfoque integral es necesario que los gerentes tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización y que sean proactivos en su desempeño.

Los gerentes proactivos son aquéllos que se sienten comprometidos con la organización y se caracterizan por: inspirar una visión compartida en la organización y desplegar esa visión en la misma, validando como ésta se integra con las visiones individuales de los miembros de la empresa; determinar los valores empresariales; desarrollar un proceso de gerencia estratégica para desarrollar el plan de acción con el objeto de alcanzar la visión y las estrategias necesarias, y un proceso de evaluación de los objetivos y metas estratégicas con énfasis en el apoyo para lograr las metas, no en fijar objetivos arbitrariamente desligados de la visión de la empresa, La visión es establecida por los líderes por tanto, se alcanzará en la medida que éstos estén en sintonía con las visiones individuales de cada uno de los integrantes de la organización.

## **APERTURA A UNA NUEVA CONCIENCIA ORGANIZACIONAL**

La búsqueda de cambios permanentes en las personas y en las organizaciones es una de las preocupaciones actuales del mundo empresarial, el cual ha probado variados esfuerzos para lograrlo.

Hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja; de aquí la importancia del recurso humano. La realidad indica que esa importancia no se traduce en el desarrollo de sistemas y políticas para garantizar la confiabilidad, la motivación y la





flexibilidad de tales recursos. Por el contrario, no es muy audaz afirmar que el área de recursos humanos es la más débil en las empresas, y la que menos participan en las decisiones de la organización.

En este marco de ideas, es importante señalar que la unidad de recursos humanos debe asumir un liderazgo claro, explicar las razones y los procesos del cambio, y propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática. La unidad de recursos humanos debe convertirse en socio del negocio y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional.

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades

De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, el análisis de su accionar dentro de ella.

Pero además, las organizaciones representan el contexto donde hombre y mujeres pasa (y en función del cual viven) una altísima proporción de su existencia, por lo que la significación social de la interacción ser humano-organización adquiere también un valor relevantísimo.



Desde el punto de vista del ser humano, tal afirmación es válida tanto para el director de una empresa como para el operario que realiza tareas repetitivas, tanto para el trabajador de producción, como para el vendedor que sale a la calle a ofrecer el producto. Todos ellos trabajan formando parte de la organización. Y en el desarrollo del trabajo tienen sus motivaciones, afrontan las coyunturas agradables y los inconvenientes o insatisfacciones que el mismo les depara, se relacionan con sus compañeros o colegas formando grupos, etc.

Todo esto se traduce en un comportamiento, ya sea individual o grupal, en pos de sus propios fines y de los objetivos de la organización.



## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman.

La organización también es un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan.

### LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida.

Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den.

La organización como ente autónomo e independiente esta basada en principios corporativos que la definen e identifican en los cuales son los siguientes:

- ✓ **Deber ser:** Esto nos responde al interrogante, ¿porque existe la organización?
- ✓ **Deber hacer:** Misión, nos dice para que existe la organización.
- ✓ **Deber estar:** Visión, nos orientar para saber hacia donde vamos, conque y como llegamos.





Todo deber está fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa, el now how organizacional), la ventaja nuclear la crea la organización, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización.

## ELEMENTOS PERMANENTES QUE CONFORMAN LAS ORGANIZACIONES.

- ✓ **Conceptos:** hace referencia a QUE SÉ. (La organización)
- ✓ **Valores:** Nos indica el QUE QUIERO HACER. Es el ideal que yo tengo con cada concepto, y cada concepto genera un valor. Los valores se convierten en fundamento para la organización
- ✓ **Percepciones:** En este aspecto abordamos el QUE DEBO SABER. Nos muestran si los valores se pueden cumplir o no.
- ✓ **Practica:** Se analiza QUE PUEDO HACER. Es lo que yo puedo hacer sin cometer errores.

## TODA ORGANIZACIÓN FUNCIONA SOBRE 4 CAUSAS:

- ✓ **Causa material:** se entiende como el radio de operación de la organización y sobre que trabaja la organización y conque trabaja la organización.
- ✓ **Causa eficiente:** Se aborda el interrogante ¿Quién trabaja sobre eso? Se pregunta y se da respuesta al perfil de las personas adecuadas para trabajar sobre la causa material.



- ✓ **Causa formal:** Resultado que se prevén con estos, se responde al interrogante ¿Qué sucederá con los radios operacionales organizacionales?.
- ✓ **Causa final:** Se plantea y se responde al interrogante ¿para qué se hizo eso? Es necesario saber que lo que se hizo se va a aplicar en algún momento.

En las organizaciones él para qué es el uso que se les va a dar a los resultados, y que ese uso sea el mejor. Es aquí donde aparece el concepto de ventaja competitiva.



## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El desarrollo organizacional se puede definir como: Un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado de desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación.

### **PUNTO DE PARTIDA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe pretender una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación





de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

El cambio organizacional tiene unas indicaciones a continuación enunciar:

- ✓ Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
- ✓ El cambio es un reto tanto humano como técnico.
- ✓ La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
- ✓ Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
- ✓ Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
- ✓ La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.



- ✓ Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
- ✓ La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
- ✓ Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitará a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
- ✓ Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

El desarrollo organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional

Están involucrados los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia





empresarial, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambios dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos empresariales.

Se encarga de transformar la empresa administrando correctamente el cambio y orientándola hacia un futuro prometedor.

Busca transformar la cultura organizacional, mientras se van implementando los cambios en el diseño.

Se vale de programas de capacitación, para esto es indispensable que exista un líder en la organización, capaz de enfrentar las situaciones con las personas que laboran en la institución, tratando de llevarlas hacia el cambio; para lograrlo se vale de un profesional del desarrollo organizacional el cual los guiará por medio de los programa para lograr exitosos equipos de trabajo y puedan desarrollar todo su potencial dentro de la organización.

El desarrollo organizacional está dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los tipos de cambio técnicos que se requieren, generalmente con la ayuda de un agente de cambio externo o consultor.

Los participantes siempre se involucran en la obtención de datos sobre ellos mismos y su organización, buscando así lograr resolver esos problemas que no los deja salir adelante hacia los constantes cambios que se pueden presentar en una organización.

Por esta razón ejecutivos de las empresas deben mantener a sus trabajadores en constante capacitación para que puedan adaptarse a los





diferentes cambios tecnológicos, a los nuevos métodos de trabajo, a las diferentes técnicas de grupo que faciliten la unión y la confianza de sus empleados.

En la organización debe existir un líder el cual promueva la comunicación entre todos los individuos que la conforman y así poder resolver todos juntos los problemas que se enfrentan en toda organización.

Para lograr un buen desarrollo de la organización es imprescindible que todos los niveles jerárquicos se involucren entre sí, existiendo una retroalimentación de su cultura y valores para tener un mejor potencial y seguridad en el éxito de toda organización.

Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios y una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, y mucho menos a la improvisación, ya que deben planificarse adecuadamente para lograr una renovada gestión en la organización.



## CULTURA ORGANIZACIONAL

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que





se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

La cultura organizacional puede ser percibida como un factor histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

La cultura organizacional se fundamenta en, las creencias y los objetivos que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de actos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.



## TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de los tipos de cultura organizacional puedo mencionar los siguientes:

- **Cultura predominante:** Es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- **Subcultura:** Son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

## CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Entre las características principales, puedo mencionar:

- **Identidad de sus miembros:** Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- **Énfasis en el grupo:** las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas.





- Enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para recompensar: Cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines o los medios: En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

## **FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías de la comunicación, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.





- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

## **PUNTOS PARA DESARROLLAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dentro de los puntos considerados claves para el desarrollo de una cultura organizacional menciono los siguientes:

- Una guía directa a la acción a fin de que se cumpla.
- Orientación al cliente, o sea, actividades cotidianas para lograr la satisfacción del cliente.
- Autonomía y decisión. Productividad por medio de las personas.
- Organización simple, que cuente sólo con el personal que necesita.
- Flexibilidad





## IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La dicha cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisarias, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.





El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

Pero todo esto no es suficiente en la implementación de un sistema de calidad total, ya que la cultura organizacional debe de enfocarse mas en un aspecto muy importante para que el sistema de calidad tenga el éxito esperado, para esto es necesario desarrollar la cultura de el trato con lo clientes ya sea cliente interno o los clientes externos de la organización.

## **LA ACTITUD DE SERVICIO “EL INGREDIENTE BÁSICO”**

Dos de los más grandes problemas provocados por la misma empresa cuando los empleados buscan ayudar a los clientes sin éxito, son la falta de cultura de servicio interno en la organización y la falta de autoridad para la toma de decisiones en beneficio del cliente.





La tercera gran causa por la que las organizaciones no logran que los clientes perciban una actitud de servicio adecuada, se derivan del problema que experimentan los empleados de contacto con los clientes que, no obstante que desean ayudarlos, no reciben el apoyo necesario de la empresa.

## **FALTA DE CULTURA DE SERVICIO**

Es grande el número de empresas que buscan sinceramente, mejorar el servicio que entregan a sus clientes pero enfocando sus esfuerzos únicamente al personal de contacto con el cliente final. Y son a estos colaboradores a los que se culpa del mal servicio que los clientes reciben, cuando en realidad el servicio es el resultado final de los esfuerzos de todas o casi todas las áreas de la organización.

Exigir a los empleados que tienen trato directo con el cliente que proporcionen un servicio con calidad en una empresa donde las demás áreas son excluidas del proceso de la medición y responsabilidad del servicio, o en una empresa donde no se propicia un esfuerzo igual en las demás áreas, es una utopía que resulta ineficaz y costosa para las organizaciones.

La falta de una cultura de servicio interno es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados de contacto ¿Qué podrá lograr una persona con interés de ayudar a un cliente, pero sin apoyo del equipo? No mucho o nada.

En muchas empresas no se promueve una cultura de servicio interno y la mayoría de las funciones o actividades no se desarrollan adecuadamente. Los planes (de producción, mantenimiento, sistemas, etc.) no se cumplen, las





fechas límite tampoco, el trabajo en equipo no existe y para que un departamento obtenga un servicio de otra área de la misma organización debe atenerse a los tiempos y condiciones algunas veces hasta exageradas que imponen las áreas proveedoras.

¿Qué pueden hacer los empleados de contacto si los sistemas, políticas, procedimientos y hasta los compañeros actúan en contra del cliente o de ellos?

Para que un cliente pueda percibir la actitud de servicio correcta en una persona, las empresas deben promover y fortalecer una cultura de servicio interno para lograr que se tenga todo el apoyo necesario para cautivar al cliente.

La falta de una cultura de servicio interno es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados de contacto.

Para empezar a crear una cultura de servicio de manera eficaz las empresas deben considerar lo siguiente:

**1.-** Como en todas las áreas de la calidad total, se debe crear un concepto organizacional común (calidad en el servicio, en este caso) haciendo hincapié en las dos actividades más importantes para el cliente final y que también lo serán para el cliente interno, que son cumplimiento y actitud de servicio.

**2.-** Es necesario medir el desempeño en materia de servicio interno, para monitorear el avance o progreso en el proyecto. Es importante que se midan las causas del mal servicio interno para que se logre identificar los puntos susceptibles.





La creación y promoción de una cultura de servicio interno permite obtener mejores resultados con los clientes finales y en las organizaciones, puesto que se requiere de menos esfuerzo para lograr los resultados y la sinergia del trabajo en equipo permite encontrar formas más adecuadas y económicas para satisfacer a los clientes.

La cultura de servicio interno ayudará mucho a los empleados a obtener apoyo de sus compañeros de nivel similar en las organizaciones y ello propicia una mejor coordinación de las actividades y favorece la resolución de una parte considerable de problemas que surgen con los clientes en los servicios que reciben.

Si una empresa desea brindar un servicio de calidad a sus clientes, pero no se emprenden acciones para dar el soporte que necesitan los empleados de contacto para lograrlo, es seguro que sus 'objetivos atinados' se quedarán en el intento y los clientes quizás se quedarán con la competencia.



---

---

# **CAPITULO IV**

## **(SENSIBILIZACION DEL PERSONAL)**

---

---



## DESARROLLO PERSONAL

El desarrollo personal de los directores y demás empleados, fortalece la visión crítica, el sentido solidario y de pertenencia; Propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

El desarrollo personal comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por el personal, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. El ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una excelencia - administrativa es la capacitación del personal.

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.





El desarrollo efectivo en la empresa implica planeamiento, estructuración, educación, y capacitación para brindar conocimientos, destrezas y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas para brindar poder.

El desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o recurso humano. Esta labor debe abarcar otros frentes. El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano o capital intelectual con que cuenta. Por ello debe poner toda su atención en los requerimientos de sus necesidades de desarrollo personal.

Existen diversas formas en la que podemos ayudar al personal a que se desarrolle, estas son las siguientes:





## ➤ **ADiestRAMIENTO**

Desarrolla las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, preponderantemente físico, desde este punto de vista se imparte a colaboradores operativos u obreros por el uso de máquinas y equipos.

En un caso extremo, el adiestramiento consiste en sólo unas pocas horas o minutos de enseñanza por el jefe inmediato que se limita a darle a los colaboradores un bosquejo esquematizado de cómo debe operar en su puesto de trabajo (por ejemplo operar una máquina). En el lado opuesto hallamos el adiestramiento consistente en cursos formales destinados a crear especialistas calificados en el transcurso de unos años

## ➤ **FORMACIÓN**

El empleado, adquiere conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos.

Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al empleado para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral, sus objetivos son amplios y mediatos, es decir a largo plazo.

La formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro.





Aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

## ➤ **LA CAPACITACIÓN**

Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente.

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los trabajadores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador.

Dicho de otra manera la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación, etc. de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación, para ello es necesario empezar por darles herramientas para lograrlo tales como; fomentar en ellos la ética y valores,





ayudarlos a sensibilizarlos al cambio de la organización y fomentar les el trabajo en equipo.





## VALORES EN LA GESTION DE LA CALIDAD

Los valores, como herramientas o enfoques gerenciales, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. Los valores corporativos son “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”.

Entre las razones que fundamentan la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores en el plano gerencial se señalan las siguientes:

- ✓ Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios. (Tom Peters).
- ✓ Los modelos de gestión vigentes hasta los años ochenta ya no responden a las nuevas necesidades. La orientación al cliente, las nuevas tecnologías y la inclusión de valores y principios éticos habrán de ser los nuevos puntos de referencia. Ello significa que valores ya existentes a escala personal deben adquirir una nueva dimensión, cuando son aplicados a la actividad de la empresa. (Dolan-García).
- ✓ Nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una compañía. Ellos constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas. (Steiner).



- ✓ Una visión sin valores se asemeja a un viaje sin un mapa de ruta. (Linbeck).
- ✓ Los valores y creencias son el elemento más importante de los tres componentes de la visión (valores, objetivos y metas) en una organización, sugieren pautas de acción sobre como actuar e interactuar para lograr lo que desean.

Por valor se debe entender, en este caso: el grado de significado que un sujeto le confiere a un objeto, como resultado de un proceso valorativo, y en función del cual puede o no regular su conducta.

Los valores se pueden clasificar en función del grado en que son aceptados socialmente. El significado otorgado puede ser un criterio individual no coincidente con el resto de los individuos de un grupo o de una sociedad, en cuyo caso es un valor aislado pero si el criterio del individuo coincide con los del grupo o la sociedad se denomina valor compartido.

Los valores aislados son el primer paso para llegar a los compartidos pero no siempre un valor aislado llega a ser compartido, ya sea porque es errado o porque aún no es el momento para ser legitimizado a nivel social, y la sociedad necesite de tiempo para reconocer su valía.

En función del grado en que la existencia de un valor regule la conducta del individuo estos se clasificaran en reguladores o de aceptación. Los valores de aceptación son aquellos que el individuo acepta y enuncia como validos pero sin embargo no lo considera a la hora de su acción mientras que los valores reguladores son los que influyen y determinan en los niveles de actuación de los hombre.





La existencia de un valor de aceptación es el primer paso para que un valor se convierta en un valor regulador, pero no siempre un valor de aceptación llega a ser regulador depende mucho de los intereses y nivel de voluntad de las personas.

Específicamente dentro de la gestión de la calidad los valores se pueden clasificar en valores de resultados o valores de procesos. Los valores de resultados son aquellos que otorgan gran importancia a los resultados a obtener, mientras lo de procesos son donde la importancia la reciben los elementos que posibilitan que la calidad emerja.

### **ENTRE LOS VALORES DE RESULTADOS SE ENCUENTRAN:**

- ✓ La satisfacción de los clientes: identificación del cliente como lo más importante, la razón de ser, la vía para obtener utilidades ahora y en el futuro.
- ✓ El reconocimiento social por lo bien hecho: El apreciar el reconocimiento de los demás por el buen trabajo realizado y la importancia de este.
- ✓ La fiabilidad de los productos: Orientación a la generación de productos que posean y conserven en el tiempo las características capaces de satisfacer a los clientes.
- ✓ El nivel de presencia estética: Orientación a la generación de productos que posean una adecuada presencia estética.
- ✓ La optimización del tiempo: como atributo sumamente valorados por los clientes.
- ✓ El éxito: Como vía de propiciar el esfuerzo.





## ENTRE LOS VALORES DE PROCESOS ESTÁN:

- ✓ La empatía: Para comprender al cliente.
- ✓ Solidaridad: Para ayudar al cliente.
- ✓ La buena comunicación: Para comprender al cliente y tratar que este entienda la posición de la entidad.
- ✓ La integración: Para aprovechar la fuerza de la unión del colectivo, los proveedores y los distribuidores. Para propiciar la sinergia que se alcanza en el trabajo grupal.
- ✓ La Eficiencia: Para reducir gastos y en consecuencias precios atractivos para el cliente.
- ✓ La Disciplina: Para cumplir con los estándares del producto y del proceso.
- ✓ La Información: Para comprender y auxiliar a los clientes.
- ✓ La Mejora: Como vía para el desarrollo.
- ✓ El Control: Como forma de evaluar el desempeño.
- ✓ La Planificación: Para establecer los estándares.
- ✓ La independencia: Para romper las reglas siempre que sea necesario y conveniente.
- ✓ La Formación: Como vía de superación.
- ✓ La creatividad: Para encontrar soluciones a los problemas y generar nuevos productos.
- ✓ Enfoque de sistema: Para no buscar óptimos locales sino globales.
- ✓ Visión de futuro: Para no permitir que en aras del presente se sacrifique el futuro.





## **ADEMÁS DE LOS VALORES ANTERIORES ES NECESARIO QUE LA DIRECCIÓN POSEA OTROS TALES COMO:**

- ✓ La satisfacción del cliente interno: El reconocimiento de que este es el arma fundamental con que cuenta la entidad para generar utilidades, satisfacer al cliente, propiciar y aplicar las nuevas ideas, y en consecuencia a este se debe formar, informar y estimular.
- ✓ La integridad: Como forma de asegurar la coincidencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- ✓ El liderazgo: Como la mejor vía de poseer poder de arrastre.
- ✓ Objetividad: Para tomar decisiones acertadas y que se corresponda con la realidad de cada momento.

En la medida que el personal de la empresa valore y permita que estos valores regulen su conducta, las probabilidades de que el servicio de calidad sea una constante será mucho mayor. Una vez comprendido esto e identificados los valores necesarios las estrategias a seguir son más fáciles:

- ✓ Se deben diagnosticar el grado de presencia de estos valores, su nivel de aceptación, su poder de regulación y su grado que son compartidos dentro de la empresa.
- ✓ En función del diagnóstico se debe diseñar las líneas de acción para lograr incrementar los resultados del diagnóstico.
- ✓ También se puede valorar la posibilidad de introducir el sistema de valores propuesto para efectuar la selección del personal sobre todo sobre aquellos valores que resulten difíciles de formar a partir de determinada edad.



En ningún caso estas estrategias darán resultados a corto plazo, pues los valores no se cambian o se crean por decreto, por lo que los resultados fundamentales se obtendrán por medio de la constancia y la paciencia.



## **SENSIBILIZACION AL CAMBIO**

Es uno de los problemas más fuertes a los que se tiene que enfrentar una empresa cuando esta en un proceso de cambio debido a los empleados le tienen miedo al cambio y se resisten a el .La resistencia al cambio no surge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: perdida de la lealtad a la organización, perdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a “enfermedad” y es por tanto más difícil de reconocer. De igual manera las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella. Un cambio podría producir lo que parece ser solo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses o incluso años después. O un solo cambio que en si mismo tiene poco impacto se vuelve la gota que derrama el vaso.

Las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo. La resistencia, por supuesto, simplemente se ha diferido y acumulado. Lo que emerge es una respuesta a una acumulación de los cambios anteriores.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:





- Confusión: Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.
- Crítica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
- Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
- Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
- Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
- Fácil acuerdo: Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
- Desviación o distracción: Se evade el cambio en si, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
- Silencio: No existe una opinión formada del tema por falta de información.

La introducción de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.





Nuestra vida cotidiana es regida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan tanto a la forma de alimentarse y vestirse, como a la de trabajar o aún establecer relaciones con los demás. La resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter coercitivo que con frecuencia tiene ese cambio. El ciudadano, el trabajador, el usuario, se ven sometidos a nuevas operaciones sin haber sido informados, en general, ni consultados. Tienen entonces la impresión de que un poder superior los maneja a su voluntad, sin tener en cuenta la forma en que habían sabido adaptarse al sistema anterior, ni las sugerencias que con el tiempo habían podido presentar.

Por lo demás, un fenómeno de desgana y rigidez tiende a frenar el esfuerzo necesario para realizar una nueva adaptación. En ese sentido, es inevitable que la edad o el estado de cansancio refuerzan la resistencia provocada por el cambio. Los actuales modos de conducta han sido el resultado de un aprendizaje y de una adaptación al medio físico o social. Todo lo que cambie lo habitual aparece como difícil y peligroso. Esa resistencia abarca también una pérdida de prestigio en caso de fracaso o aun de menor rendimiento.

El individuo siente un riesgo de devaluación, tanto respecto de los demás como frente a la imagen que tiene de sí mismo. Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio.

El hecho es que todo cambio trae consigo cierto grado de concienciación de las personas en cuanto a su experiencia anterior en situaciones similares. Si la experiencia previa tuvo éxito, la predisposición de las personas tenderá a ser





positiva. En caso contrario, las personas experimentarán una sensación de amenaza, de peligro y de incertidumbre de su futuro

Las resistencias pueden ser de dos tipos: Individuales y organizacionales, a continuación se describen las características de cada una de ellas.

## RESISTENCIA INDIVIDUAL AL CAMBIO.

Resistencia al cambio individual: Entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio, pueden mencionarse:

1. **Procesamiento selectivo de la información o percepciones.** Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.
2. **Personalidad.** Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.
3. **Hábitos.** A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las





personas perciben ventajas en cambiarlo. Como seres humanos somos criaturas de hábitos. La vida es de por sí suficientemente complicada; no necesitamos considerar el rango completo de opciones de complejidad, todos nos apoyamos en los hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se vuelve una fuente de resistencia.

4. **Seguridad y amenazas al poder y la influencia.** La gente con alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que este amenaza sus sentimientos de seguridad. Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplen el cambio como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.
5. **Temor a lo desconocido.** Los cambios sustituyen lo conocido por el enigma y la incertidumbre. Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.
6. **Razones económicas.** El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o las rutinas establecidas de trabajo también pueden incrementar los temores económicos si la gente está consciente de que no será capaz de





desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

## RESISTENCIA ORGANIZACIONAL AL CAMBIO

La naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

Aquellos grupos en la organización que controlan los recursos con frecuencia ven el cambio una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma en que están las cosas. ¿El cambio, por ejemplo, significaría una reducción en sus presupuestos o una reducción en el tamaño de personal? Aquellos que más se benefician de la distribución actual de los recursos con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pudieran afectar futuras distribuciones.

1. **Convenios ínter organizacionales:** Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos, y así, limitar las alternativas de cambio.





2. **Inercia de grupo:** Las distintas formas en que los integrantes del equipo *perciben* la realidad, pueden constituirse en fuentes de resistencia, ya que, una vez que el grupo conforma una visión de su realidad, les resulta sumamente difícil cambiarla.

Para organizar su tarea diaria, los equipos tratan de rutinizar sus tareas, de modo de adquirir comodidad y seguridad. Esto crea *hábitos* en el grupo que se conforman en posibles fuentes de resistencia al cambio.

3. **Amenaza a las relaciones establecidas de poder:** Algunos grupos dentro de la organización cuentan con ciertas bases de *poder e influencias* que fueron ganadas con el paso del tiempo. Ante una situación de cambio, dichos grupos se sienten amenazados, al ver como probable la pérdida de dicho poder adquirido, lo cual puede convertirse en una barrera para el cambio. Además, la incertidumbre que suelen generar los cambios en los equipos contribuye al surgimiento de resistencias.
4. **Amenaza a la Habilidad:** Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de los grupos especializados.
5. **Costumbres, valores y formas de pensar:** Estos factores que el grupo comparte y que fue adquiriendo en su proceso adaptación interna, pueden llegar a crear barreras, ya que, en determinados equipos las presunciones básicas pueden llegar a estar sumamente arraigadas en el inconsciente de los integrantes del mismo.



Para vencer la resistencia al cambio pueden utilizarse las siguientes seis tácticas como agentes de cambio:

### **1. Educación y Comunicación:**

La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad. La comunicación eficaz reduce los chismes y temores infundados. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia donde necesita ir el equipo en pos de sobrevivir y ser exitoso, y a la vez compartirla y transmitir porqué el equipo debe tomar esa dirección. Al darle a los integrantes del equipo toda la información posible y al proveerlos de alternativas para que cada uno pueda elegir su destino, se les permitirá acostumbrarse gradualmente a los cambios y podrán darse cuenta de que pueden sobrevivir en un ambiente cambiante.

### **2. Participación:**

La mejor forma de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Entre más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia hay y más estable puede ser el cambio. Es difícil que la gente se resista si ha participado desde los orígenes de las transformaciones.

### **3. Facilitación y apoyo:**

Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito. Cuando los afectados sienten que los que dirigen el cambio





están interesados en sus preocupaciones, se hallarán mas dispuestos a brindar información que ayudará en forma conjunta a superar las barreras del cambio.

#### **4. Manipulación y Cooptación:**

La manipulación se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.

#### **5. Negociación:**

Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo es caer en el chantaje, lo cual sería negativo para el que quiere llevar a cabo el cambio, al ser mal interpretados sus esfuerzos.

#### **6. Coerción:**

La aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Esta es quizá la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son generalmente negativos, endureciendo la resistencia y creando una sensación de resentimiento en los afectados al cambio aún más contraproducentes que la resistencia original.

Se ve como absolutamente necesario un buen plan de comunicación y retroinformación en todos los puntos tratados; recursos humanos con suficiente preparación y una fuerte actitud moral y ética para implementarlo.

Todo cambio necesita facilitadores que proporcionen la cohesión, en vez de crear “clanes” departamentales que lo dificulten.





La resistencia no es mala en sí misma, es una muestra de preocupación y miedo, hay que aclarar esto. Para implementar el cambio hay que diagnosticar, accionar el plan y controlar su cumplimiento.

La base para lograr la cooperación radica en las buenas prácticas de comunicación anteriores a él, sin esto la resistencia estará bien fundada y no habrá forma de quebrarla.

Se hace necesario entrenar y educar para asegurar que la gente está preparada para los nuevos retos y no insegura por falta de información y preparación.

Una visión clara y todo un sistema que la respalde ayudan significativamente.

Cambiar no es despedir masivamente, como lo vienen haciendo algunas corporaciones, cambiar es mejorar lo que ya existe y darle una nueva forma más competitiva. El cambio es progresivo, si bien compulsivo, pero nunca es a corto plazo.



## INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

- El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas,





para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

- El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

### **CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:**

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos:

**Liderazgo efectivo**, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.





**Promover canales de comunicación**, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

**Existencia de un ambiente de trabajo armónico**, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Trabajo en equipo, se refiere a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.



## **VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:**

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de razonamiento, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

## **DESVENTAJAS:**

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.





- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

### **CARACTERISTICAS:**

- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.
- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.
- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.
- Sinergia ( $1+1=3$ , el todo es más que la suma de sus partes)



## **MÉTODO DE INTERACCIÓN**

(Como herramienta para integración del equipo de trabajo)

Este método es una herramienta importante para la integración de un equipo de trabajo, ya que por medio de el puede compartir información ,planificar, resolver problemas, criticar y elogiar, tomar nuevas decisiones o investigar y descubrir en que fallaron las anteriores.

El Método de interacción es la forma más común de toma de decisiones en grupos con una característica de cara a cara, una característica es que existe una presión real hacia los miembros del grupo a tomar una decisión de conformidad con todos los elementos, este método incluye varias teorías, como la Teoría integradora, y Teoría de sistemas, pero lo más importante es que nos dará otra herramienta mas para un desarrollo pronto y optimo de los Círculos de Calidad.

### **SINERGIA COMO ELEMENTO PARA QUE SE LLEVE ACABO EL METODO INTERACTIVO.**

Es un termino utilizado en teoría de sistemas, que dice que la suma de las partes da un resultado mas positivo, que los elementos en lo individual, por lo que del grupo emerge la dinámica creativa (nuevas alternativas y soluciones), lo que hace que se convierta en mas de la suma de sus componentes por que puede desarrollar en colectivo soluciones que no se le ocurrirían a sus miembros individualmente. Por lo que el recurso grupal promedio es mejor que la mejor contribución individual.





## **OBJETIVOS DE MÉTODO INTERACTIVO:**

- Identificar problemas.
- Analizarlos, jerarquizarlos / establecer prioridades.
- Mejorar el clima organizacional.
- Trazar estrategias para alcanzar la visión teniendo en cuenta la situación de partida / diagnóstico.
- Generar soluciones potenciales.
- Tomar decisiones.
- Elaborar planes de acción.
- Implementarlos.
- Retroalimentarse / evaluar y cursar acciones que rectifiquen posibles desviaciones.
- Explorar el surgimiento de nuevos problemas generados por las soluciones de los anteriores.

## **PERSONAJES CLAVES QUE INTERVIENEN:**

### **1.- EL FACILITADOR**

Este miembro del grupo es como el secretario técnico de los comités que comúnmente conocemos. Esta neutralmente al servicio de grupo, no evalúa ni contribuye con sus ideas, solo expone situaciones, problemas y resultados. Concentra la energía del grupo en una tarea común. Sugiere métodos y procedimientos alternativos. Protege a cada individuo y a sus ideas de los ataques. Estimula la participación. Ayuda a que el grupo encuentre soluciones de ganar-ganar. Coordina la logística para antes y después de la reunión.





## **FUNCIONES DE EL FACILITADOR:**

- ❖ Defina claramente su papel.
- ❖ Logre acuerdo sobre un problema y un proceso común antes de comenzar.
- ❖ Devuelva las preguntas como bumerang a los miembros del grupo.
- ❖ Sea positivo / halague al grupo.
- ❖ No hable demasiado.
- ❖ Apoye al registrador.
- ❖ No tema cometer errores.
- ❖ Ayude a educar al grupo.
- ❖ Cuando sienta que las cosas no marchan bien, compártalo con el grupo de forma que estimule a reconocer que la situación puede cambiar favorablemente.

## **2.- EL REGISTRADOR:**

Este es el miembro del grupo que registra toda la información relevante que se está manejando, ya sea en alguna libreta, computadora, o pizarrón, este debe tener letra clara, conocer el vocabulario del tema y del grupo, no editar, ni parafrasear de acuerdo a criterios personales, debe ser un servidor neutral del grupo, no debe evaluar ideas.

## **FUNCIONES DEL REGISTRADOR:**

- ❖ Este atento solo a las palabras claves





- ❖ Trate de capturar las ideas básicas
- ❖ No anote todas las palabras
- ❖ Escriba con claridad, en caso de un pizarrón las letras deben tener por lo menos tres centímetros de alto.
- ❖ No tenga temor a las faltas de ortografía
- ❖ Ponga las palabras en abreviatura
- ❖ Encierre en un círculo las ideas, declaraciones o decisiones claves
- ❖ Utilice colores variados para poner de relieve y dividir ideas
- ❖ Subraye lo que sea necesario
- ❖ Utilice estrellas, flechas
- ❖ Enumere todas las hojas y póngale la fecha cuando sea conveniente, a la memoria del grupo.

### **3.- LOS MIEMBROS DEL GRUPO:**

Algo por demás importante es el miembro del grupo, ya que este juega un rol indispensable en los círculos de calidad, una de sus actividades es la de ser un participante activo, en las reuniones, debe mantener al facilitador y registrador en sus papeles neutrales, sugiere procedimientos y actúa en el contenido. Determina el curso de la reunión, ayuda a implementar la agenda, centra sus energías en la tarea a desarrollar, participa en la toma de decisiones, es un buen oyente, no debe establecer conversaciones aisladas, no evalúa una idea mientras no sea desarrollada por completo, dice primero lo que más le gusta de una idea antes de expresar inquietudes, no asume una actitud defensiva si su idea es criticada, se debe mantener a la crítica.



#### **4.- EL JEFE DEL GRUPO:**

Este es un miembro mas del grupo, puede estar ocupado por el jefe del departamento al cual pertenece el circulo de calidad en el caso de que sea un circulo de calidad de trabajadores deberá ser ocupado por el líder natural, y podrá ser nombrado por el grupo en su primer reunión, con ciertos grados de moderación en las reuniones y fuera de ella, mantendrá sus poderes y responsabilidades, tomara en caso necesario la decisión final en caso de no llegar a acuerdos vía reunión grupal en ninguna de sus diferentes formas de decisión grupal, o cuando el grupo no pueda ponerse de acuerdo.

#### **FUNCIONES DEL JEFE DE GRUPO:**

Establece la agenda de las reuniones y de los tiempos para las actividades que se llevaran a cabo, defiende en el grupo sus puntos de vista sin imponer su autoridad, puede retomar el Control de la reunión si esta no muestra un orden satisfactorio, representa al grupo en reuniones con otros grupos, oficializa y actúa sobre las decisiones alcanzados por consenso.

#### **REGLAS QUE DEBE SEGUIR EL JEFE DE GRUPO:**

- ▲ No trate de manejar desde el asiento trasero.
- ▲ No presione a la gente con su poder.
- ▲ De oportunidades al facilitador para desarrollarse a su manera.
- ▲ No trate de hacer ver que el facilitador esta equivocado.
- ▲ Trate de hablar menos y escuchar más.
- ▲ Coadyuve a la responsabilidad individual de cada miembro.





- ▲ Cerciórese de que cada tema de acción sea expuesto y registrado con claridad.

## **PROBLEMAS BASICOS EN LAS REUNIONES**

Existen varios problemas que se pueden presentar al implementar este método, los más frecuentes son los siguientes:

### **SÍNDROME DEL ANIMAL DE MÚLTIPLES CABEZAS:**

Es la tendencia de los grupos a dispararse al mismo tiempo en varias direcciones. Uno de los rasgos de la mente humana es que solo puede concentrar la atención en un asunto a cada instante. Si cada miembro del grupo esta concentrado en un problema distinto en un momento dado y todos se ponen a correr en diferentes direcciones, el resultado puede ser el caos, la tensión y la falta de productividad.

### **SÍNDROME DEL GRUPO VIOLADOR:**

Es cuando una persona o un grupo de personas se adueñan de la reunión provocando que otros miembros del grupo o el resto del grupo se sienta inhibido y quizás empleen toda su energía para protegerse de posibles ataques, y teniendo puntos de vista interesantes no se atreven a expresarlos.

Estos problemas son naturales en un equipo que se encuentra en formación, por eso es importante tomar en cuenta lo siguiente para poder lograr los resultados esperados.





## **CONSIDERACIONES IMPORTANTES:**

### **Las cosas no van a modificarse de un golpe.**

- Existe gran diferencia entre comprender como deben ser las reuniones y lograr que sean efectivas.
- Nosotros también debemos cambiar.
- Se requiere de tiempo, paciencia y voluntad.
- Los conceptos y técnicas deben adaptarse a nuestra propia personalidad y a las características y necesidades del grupo.

## **EL MÉTODO ES FLEXIBLE Y PRAGMÁTICO.**

- Se puede hacer uso de todo el sistema o ponerlo en práctica en partes.

## **INGREDIENTES EFECTIVOS:**

- Debe existir un foco o concentración común sobre el contenido y el proceso.
- Alguien debe ser el responsable de mantener un flujo de intercambios abiertos y balanceados, y proteger a cualquier individuo y sus ideas de ataques personales.
- Durante el tiempo que dure la reunión debe definirse bien el papel que desempeña cada cual y que todos estén de acuerdo.

## **COMO SE APLICA EL METODO DE INTERACION:**

- Disponer los asientos en semicírculo





- Explicar las reglas básicas del facilitador y registrador, sobre todo sus papeles neutrales.
- Si la reunión no funciona bien, realice una retroalimentación y solicite al grupo que brinden sugerencias
- Grabe o filme una reunión y después que el grupo la vea y discuta.
- Busque un facilitador profesional. En algunos casos muy difíciles, solo la presencia de alguien nuevo puede significar una ayuda y es más fácil para alguien proveniente del exterior introducir cambios en un sistema que ya existe.
- Entrenar en roles de facilitador y registrador a los miembros del grupo y rotarlos o buscar personas de experiencia en el método de interacción.
- Recopilar bibliografía sobre dinámica de grupo y técnicas para conducir reuniones y debatirla en el grupo.
- Tomar sugerencias del grupo para expandir el método de interacción por la organización

### **RESULTADOS ESPERADOS:**

- Fomentar la participación del grupo.
- Generar soluciones más creativas.
- Lograr consenso.
- Establecer y delimitar adecuadamente las responsabilidades
- Mantener el intercambio dentro del camino correcto
- Que la junta comience y termine en el plazo convenido
- Aprender técnicas adecuadas para resolver problemas
- Manejo adecuado de los casos de personas que hablan mucho o critican demasiado
- Estar en guardia contra las manipulaciones, y ser todos más efectivos.



---

---

# **CAPITULO V**

## **(CAPACITACION)**

---

---





Raras veces el personal contratado puede completar sus actividades y obligaciones de trabajo; incluso los empleados ya experimentados tienen algo que aprender sobre la forma de operar de la organización, como por ejemplo: su personal, sus políticas, procedimientos, controles, normas, etc.

Aun cuando la capacitación y el desarrollo cuestan dinero y tiempo, las organizaciones modernas y con éxito consideran tales costos como una correcta inversión en los recursos humanos.

La diferencia entre las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias de su puesto puede ser importante. La capacitación complementa las capacidades de los nuevos empleados. El resultado que se espera lograr es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo trabajador y lo que exige el puesto.

Aunque esos esfuerzos requieren mucho tiempo y dinero, reducen la rotación del personal y ayudan a los nuevos trabajadores a ser más productivos.

Aun el personal con antigüedad necesita capacitación, ya que le es de ayuda a evitar la obsolescencia y a realizar sus tareas con mayor eficacia



## **DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.**

### **1. ¿QUÉ ES LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)?**

Es un proceso para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo.

### **2. ¿POR QUÉ SE DEBE HACER UNA DNC?**

El papel del profesional que hace la detección de necesidades es muy parecido al papel de un Doctor, de él depende que la organización siga enferma o sana. Un buen médico no le recetaría a su paciente sin antes investigar las causas de su mal. De la misma manera el responsable de solicitar la capacitación debe investigar lo que sucede en el área donde trabaja para conocer y detectar las necesidades reales de capacitación.

“Un mal Doctor puede enfermar más a su paciente, incluso puede matarlo”

### **3. ¿CÓMO SE DEBE HACER LA DNC?**

El método que se recomienda utilizar para la DNC es el MÉTODO COMPARATIVO. El principal fundamento de este modelo radica en establecer las discrepancias que existen entre:



## **“Lo que debe hacerse y lo que realmente se hace”**

Compara una situación Ideal con la Real para definir las diferencias, que serán las necesidades a satisfacer.

Todo proceso, actividad, empresa, producto, tiene un estándar de calidad óptimo. Por lo tanto primero se debe definir ese nivel de calidad para poderlo comparar con lo real y determinar acciones que tengan que ver con capacitación.

### **EL MÉTODO COMPARATIVO CONSTA DE 4 ETAPAS:**

1. Determinación de la situación idónea.
2. Determinación de la situación real.
3. Comparación entre ambas situaciones.
4. Determinación de necesidades de capacitación y toma de decisiones.

### **1ª. ETAPA. DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN IDÓNEA.**

Los responsables de solicitar capacitación deben determinar la situación ideal que debe prevalecer en sus áreas de trabajo. Para lo anterior se propone llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Determinar quien es su cliente interno y / o externo.
2. Determinar cuales son los requerimientos de su cliente, es decir, que requisitos debe cubrir el producto o servicio que se les ofrece.
3. Definir que actividades debe llevar a cabo el personal para elaborar un producto que cumpla con los requisitos del cliente. En el caso de las





áreas por certificar con la Norma ISO 9001:2000 las actividades deben ser las establecidas en los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad.

4. Identificar que conocimientos, habilidades y actitudes requiere su personal para realizar las actividades definidas en el punto anterior.
5. Elaborar el perfil ideal de cada uno de los puestos de acuerdo con las con las habilidades y conocimientos que se requieren para las actividades a realizar.

## 2ª. ETAPA. DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN REAL.

Para determinar la situación real que prevalece en su área de trabajo se propone:

1. Evaluar las competencias del personal a través de exámenes y encuestas que expresen sus habilidades y el conocimiento que tienen sobre el puesto.
2. Evaluar el desempeño del personal, de acuerdo a los indicadores de desempeño establecidos en exámenes realizados y considerar que existen tres posibilidades por las cuales una persona no actúa conforme a lo esperado:
  - 1) Porque **No puede**: El problema, entonces, radica en que los métodos, materiales y equipo no son los adecuados para realizar su trabajo.



2). **No sabe:** no tiene los conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades de su puesto de trabajo. Aquí la solución puede ser la capacitación.

3). **No quiere:** La dificultad se localiza en el campo de la motivación, las actitudes y los valores y también puede solucionarse a través de la capacitación.

3. Considerar los objetivos que no han sido alcanzados, los planes y proyectos a futuro, los resultados y observaciones de auditorias, problemas y conflictos en su área de trabajo, etc.

### **3ª. ETAPA. COMPARACIÓN ENTRE AMBAS SITUACIONES.**

Una vez que se ha elaborado el perfil del puesto y se ha evaluado la competencia y desempeño del personal es momento de comparar ambos resultados para identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal carece y debe tener para desempeñar de manera eficaz y eficiente su trabajo.

### **4ª. ETAPA. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y TOMA DE DECISIONES.**

Por último, para determinar las necesidades de capacitación y tomar decisiones sobre la manera en que habrán de ser satisfechas se propone lo siguiente:





1. Detectar por empleado cuales son sus necesidades de capacitación de acuerdo a los resultados de la etapa anterior.
2. Revisar el **catálogo de cursos** vigente del departamento de capacitación para identificar que cursos pueden ayudar al personal a cubrir sus necesidades detectadas.

En suma, la organización debe establecer las competencias requeridas para cada una de las actividades que desarrolla y que afectan la calidad de sus productos; debe evaluar las competencias del personal que desempeña tales actividades y desarrollar planes para eliminar las brechas existentes entre las competencias requeridas y las competencias existentes. La definición de necesidades debe incluir también el análisis de necesidades que pueden aparecer en el futuro.



## SELECCIÓN DE INSTRUCTORES.

El papel que desempeña el instructor en sus diferentes roles dentro de la implementación de un sistema de calidad, como maestro, expositor, mediador, facilitador, líder, etc., es la clave del éxito de todo programa de capacitación. Su influencia es incuestionable, pueden existir las mejores condiciones para la capacitación, esto es, edificios, mobiliario, instrumentos o equipo, método, etc.; pero si el instructor falla y no es aceptado, con toda seguridad resultará un triste fracaso. Se puede presentar la situación contraria; que ni el edificio o los medios sean los mejores, pero si el instructor es capaz y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un gran éxito.

Un gran reto para un instructor es saber manejar un grupo e instruirlo con éxito, algunas características del capacitador deben ser consideradas tales como, ser capaz de señalar un objetivo en común a ser logrado, poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común, tener los conocimientos, habilidades, experiencia y formación necesarios en su especialidad, estar actualizado en su ramo, ser un agente de cambio y un auténtico educador, despertar atención e interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar, lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente tal que sirva para la auto motivación del grupo, propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad.

Lo más recomendable que el este puesto sea cubierto por un empleado de la empresa ya capacitado o de lo contrario deberá capacitarse previamente en el sistema de calidad que se desee implementar, deberá de desempeñarse





como gestor del sistema de calidad y tendrá que desarrollar las siguientes características:

- ✓ **Ser un líder:** para motivar e involucrar a todo el personal en la capacitación.
- ✓ **Estabilidad emocional:** mantenga un control de su conducta, ante las diferentes situaciones que se le puedan presentar. Debe tener seguridad en sí mismo, paciencia, comprensión, calma, amplitud de criterio, entusiasmo.
- ✓ **Conocimientos firmes:** tener dominio de los temas, base documental, riqueza referencial, ejemplificación amplia.
- ✓ **Capacidad creativa:** poseer creatividad, a fin de elaborar con rapidez, ejemplos y casos que permitan aclarar aspectos confusos y dudas en situaciones ambiguas o poco claras.
- ✓ **Habilidad en el uso de materiales de enseñanza:** poseer facilidad para diagramar o recurrir a ayudas audio-visuales (carteles, acetatos, mapas, croquis, dibujos, proyectores, rotafolios, etc.)
- ✓ **Facilidad de adaptación a diferentes grupos:** debe propiciar y mantener relaciones interpersonales armoniosas y estables.
- ✓ **Comunicación clara:** poseer buena dirección, tono de voz y mímica de comunicación verbal.



- ✓ **Responsabilidad:** ser responsable y puntual en todas las actividades asignadas.
- ✓ **Respeto y honestidad:** ser respetuoso y honesto consigo mismo y con los demás.
- ✓ **Experiencia docente:** para garantizar la calidad de la capacitación es necesario que el instructor tenga experiencia en actividades de naturaleza docente.

## HABILIDADES DESEADAS EN EL INSTRUCTOR

Es importante que el instructor tenga las siguientes habilidades:

- ✓ Facilidad para comunicarse con claridad y sencillez, especialmente los temas de su especialidad.
- ✓ Capacidad para organizar su trabajo: planificar, ejecutar, supervisar y evaluar.
- ✓ Poder despertar el interés mediante la utilización de un lenguaje claro y concreto.
- ✓ Paciencia para orientar, destreza operativa y habilidad para hacer demostraciones prácticas.
- ✓ Iniciativa y creatividad para desarrollar procedimientos y métodos adecuados a las características de los participantes.





- ✓ Conocer y manejar hábilmente técnicas grupales que le ayuden a integrar los grupos y propiciar un ambiente grato para el aprendizaje.
- ✓ Poseer buena memoria para identificar a los participantes por su nombre y recordar las características de cada uno.
- ✓ Saber dialogar con todas las personas respetando sus criterios.
- ✓ Saber escuchar las opiniones de todas las personas.

### **ACTITUDES DEL INSTRUCTOR**

- ✓ Mantener un espíritu de servicio y colaboración espontánea, al programa global de capacitación.
- ✓ Ser puntual y previsor en todas las actividades que requieran de su participación.
- ✓ Actuar con objetividad ante las diversas situaciones que se le presenten, analizando y proponiendo soluciones prácticas funcionales y rápidas.
- ✓ Buscar siempre el lado positivo de las situaciones que se presenten, promoviendo y manteniendo relaciones armoniosas en el grupo.
- ✓ Ser cordial con los integrantes de los equipos, respetando las diversas opiniones y criterios a fin de mantener armonía en el grupo.





- ✓ Presentarse a sus compromisos de capacitación con la mayor rectitud y ética posible, en función de la responsabilidad asumida.

Desde el momento en que una persona se hace cargo de un grupo para orientar su aprendizaje, comienza sin quererlo a ejercer influencia en todos y cada uno de los componentes del grupo. Por tal razón su actitud debe estar orientada para cultivar en los capacitándooos el deseo e interés particular de aprender dentro de un proceso, a veces colectivo, a veces individual, a veces receptivo a veces participativo.

Esta actitud motivacional deberá el capacitador lograrla acorde a su programa de trabajo, a los recursos disponibles y al tiempo que se le da para realizar su misión.



## **CAPACITACION.**

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.





El Desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

### DIFERENCIAS ENTRE DESARROLLO Y CAPACITACION

Aspectos	Desarrollo	Capacitación
Qué transmite	Transformación, visión	Conocimiento
Carácter	Intelectual	Mental
Dónde se da	Empresa	Centros de trabajo
Con qué se identifica	Saber (qué hacer, qué dirigir)	Saber (cómo hacer)
Áreas de aprendizaje		Cognitiva

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos





como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.

Para aplicar un plan de capacitación a un sistema de calidad total es necesario que la empresa structure adecuadamente su Método de Capacitación en Calidad, destinado a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización. La elaboración de este Plan debe estar a cargo del órgano





encargado de promover y apoyar la implantación el proceso de Calidad Total, debiendo tener la aprobación del Comité o Consejo de Calidad, que ejerce el liderazgo a nivel de toda la organización.

Los objetivos de la capacitación deben:

- Explicar que es y en que consiste el proceso de Calidad Total y sus beneficios
- Promover la adopción de valores de la cultura de calidad;
- Desarrollar habilidades de liderazgo y
- Habilidades para el aseguramiento y mejoramiento continuo de la calidad.

La capacitación deben orientarse a los Altos Directivos, debiendo cubrir temas como la Filosofía de la Calidad, con énfasis en el aspecto estratégico, los temas de Liderazgo, Técnicas de trabajo en equipo, Técnicas para la Solución Estructurada de Problemas y posteriormente otras técnicas más avanzadas.

Todos deben ser capacitados en la filosofía, metodologías y técnicas de la Calidad Total, pero en los niveles medios y operativos el énfasis en el nivel estratégico debe ser menor; más bien debe prestarse más atención a las Técnicas para el Mejoramiento.

Es importante que los directivos participen en el Programa de Capacitación a los niveles medios y operativos.

La capacitación en Calidad Total debe buscar no sólo la adquisición de nuevos conocimientos sino el cambio de actitudes y de comportamiento. Debe tenerse en cuenta que ello no se logra sólo con unas cuantas conferencias, se requiere de una acción permanente en la que se refuerce el aprendizaje con la práctica vinculada a su propio trabajo.





Para que la capacitación sea efectiva debe ser teórico- práctica, emplear ejemplos de la propia organización o similares, ser dosificada, capacitar en aquello que va a ser utilizado y aplicar lo aprendido en el trabajo diario.

El este caso el gestor de la calidad debe tener bien en claro cuales son los beneficios de la calidad y también debe de estar conciente de la responsabilidad que implica comunicarles este mensaje y ser convincente con todos las personas implicadas en el sistema de calidad de la empresa.

A través de un buen Plan de Capacitación y Entrenamiento del personal se debe de lograr que este adquiera los conocimientos y habilidades. Sin embargo esto no es suficiente para lograr su integración. Para que las personas lo adopten, es preciso crear las condiciones que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo por lo tanto se deben de eliminar todos los demás factores que causan desmotivación tales como:

- Políticas, normas y procedimientos inadecuados.
- Trato inadecuado de los jefes hacia sus colaboradores y entre compañeros.
- Salarios con falta de equidad.
- Inestabilidad laboral.
- Políticas de control inadecuadas.
- Temor y búsqueda de culpables.
- Sobrecarga de trabajo.
- Inapropiada evaluación del desempeño.
- Procesos deficientes y engorrosos.
- Rivalidades y Favoritismos, etc.

La eliminación de estos factores si bien, no motivan; sin embargo su presencia produce insatisfacción y desmotivación.





## ACCIONES PARA GENERAR MOTIVACION Y COMPROMISO

Para lograr un real compromiso y desarrollo junto con la organización el personal debe sentirse suficientemente motivado para que además que sepa y pueda "quiera" hacerlo. Solo así se logrará el verdadero desarrollo de personal.

A continuación menciono algunas acciones para generar esta motivación y compromiso:

- **Aprecio:** Significa hacer importantes a las personas, ofrecerles apoyo, desplazarse a sus puestos de trabajo para saludarlos y apreciar su trabajo, tratarlo por su nombre, animarlos en los momentos difíciles, darles las gracias por sus esfuerzos.
- **Sentido de Pertenencia:** Haciéndolos trabajar en equipo, los hará sentir motivados y comprometidos.
- **Participación:** Para canalizar sugerencias y mejorando su propio trabajo, así como para la solución problemas.
- **Delegación y Autonomía:** Esta es una de las formas mas eficaces para lograr un alto grado de motivación y compromiso. Significa otorgar a los trabajadores para mejorar procesos.
- **Reconocimiento:** Se basa en el principio de que debe existir una diferencia entre quien se esfuerza en hacer bien las cosas y quien no obra así. De esta manera se valora la actitud de mejoramiento del trabajador y se refuerza su comportamiento en favor de la calidad.

Todo esto nos muestra la importancia de la de que el personal este involucrado para poder implementar un sistema de calidad con éxito,



La cultura de calidad implica un compromiso con el bienestar de la comunidad, la conservación de sus valores culturales y el uso racional de los recursos naturales

No tiene caso implementar normas si no hay un ambiente de entendimiento sobre lo que significa la calidad y la importancia de normar el proceso, sin ese entendimiento en el personal, la norma funcionará en la práctica simplemente como letra muerta.



---

---

# **CAPITULO VI**

## **(EVALUCION DE LA CAPACITACION)**

---

---





## EVALUACION DE LA CAPACITACION

Para lograr el éxito y adecuarse al entorno toda organización requiere de una transferencia eficaz de conocimientos, habilidades y actitudes, privilegiando el proceso de aprendizaje y transformación del comportamiento.

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

En esta fase permite conocer en que medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Al principio, es útil hacer un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad, conducta, motivación, compromiso, etc., de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender y las actitudes que se quieren cambiar, para que la implementación del sistema de gestión de calidad tenga éxito. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Se puede evaluar tanto el programa el instructor, así como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de considerarlos y/o corregirlos.



Para la evaluación del programa se recomienda medir: la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Proceso de cambio:

- ✓ El proceso de capacitación y desarrollo se constituye un proceso de cambio. Los colaboradores mediocres se transforman en colaboradores capaces y probablemente los colaboradores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.





- ✓ A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:

- ✓ En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.
- ✓ Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia

## **EVALUACIÓN AL PUESTO DEL TRABAJO.**

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- ✓ Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- ✓ Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- ✓ Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- ✓ Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.





Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

## **EVALUACIÓN A NIVEL EMPRESARIAL.**

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación.

## **EVALUACIÓN A NIVEL DE LOS RECURSOS HUMANOS**

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación del personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas.
- Elevación del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.



## EVALUACIÓN A NIVEL DE LAS TAREAS Y OPERACIONES.

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción.
- Reducción del tiempo de entrenamiento
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de maquinarias y equipos

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto motivador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes.

Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la empresa, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico, y desde el punto de vista del trabajador en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

La evaluación de la capacitación específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento, productividad la motivación e identificación con los valores de la empresa de grupos capacitados, versus





grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, etc.

Actualmente el control de la idoneidad o no del programa de capacitación esta en función al impacto en el trabajo, vale decir, si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, el trato al público, su identificación con la empresa, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación, será un éxito.

Cuando queremos evaluar la capacitación debíamos estar preocupados de los siguientes aspectos claves:

1. ¿Ocurrió un cambio de conducta durante la capacitación?
2. ¿Esa conducta es valorada para la organización?
3. ¿La capacitación efectuada fue además rentable, en sentido de producir el mayor valor agregado en favor de la organización?

Cuando se evalúa la capacitación, es necesario averiguar si fue valiosa para la organización. Para eso, es preciso establecer qué conducta se produjo y qué consecuencias producirá tal conducta. Existe, sin embargo, un problema muy difícil de resolver, y es el que se refiere a descubrir cuáles fueron los efectos del cambio de conducta producida por la capacitación.

Si se define correctamente el objetivo de un programa de capacitación es decir; expresado en un cambio de conducta que va desde la conducta actual específica no deseada, a una nueva conducta deseada y especificada y si aquel cambio realmente ocurre, la capacitación debe ser considerada exitosa.





Su evaluación se debe limitar a determinar en la forma más exacta posible si la conducta deseada se logró en la conducción de la capacitación y también en el lugar de trabajo. Si la conducta deseada no se puede aplicar en el trabajo, se debe determinar si el fracaso se debió a la capacitación o a otro factor fuera a ella.

## **EVALUACION DEL INSTRUCTOR**

Estas se lleva acabo por medio de en cuestas realizadas a los empleados participantes de la capacitación para la inducción a la implementación del sistema de gestión de calidad, donde se evaluara el desempeño del instructor en los siguientes aspectos que son fundamentales para que el personal se involucre en la capacitación tales como:



<b>Nombre del curso</b>		
<b>Nombre del instructor</b>		
<b>No.</b>	<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>1</b>	<b>NIVEL DE ENSEÑANZA</b>	<b>Máximo 60 puntos</b>
1.1	¿El programa de la materia estaba completo y claramente presentado por el instructor al inicio del curso?	
1.2	¿La metodología de trabajo fue presentada en tiempo y forma?	
1.3	¿El instructor domina el contenido del tema que imparte?	
1.4	¿El instructor está actualizado en la tema que imparte?	
1.5	¿El instructor propicia la atención e interés de los participantes por aprender el contenido del curso?	
1.6	¿Estableció e informó el instructor sobre los criterios de evaluación del curso, al inicio de éste?	
	<b>Total</b>	

<b>2</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>Máximo 30 puntos</b>
2.1	¿El instructor abordó y cumplió todas las unidades y contenidos temáticos del programa?	
2.2	¿Aplicó el instructor los criterios de evaluación tal como los estableció?	
2.3	¿Informa el instructor oportunamente los resultados de las evaluaciones?	
	<b>Total</b>	



<b>3</b>	<b>CAPACIDAD DE MOTIVACIÓN HACIA LOS PARTICIPANTES</b>	<b>Máximo 50 puntos</b>
3.1	¿El instructor muestra interés por el aprendizaje de los alumnos?	
3.2	¿El instructor es respetuoso de las ideas de los demás?	
3.3	¿Es el instructor abierto al diálogo y propicia la participación de los estudiantes?	
3.4	¿El instructor retroalimenta oportunamente las participaciones de los alumnos?	
3.5	¿El instructor se interesa por sus alumnos y promueve un ambiente de aprendizaje agradable?	
	<b>Total</b>	

<b>4</b>	<b>MATERIAL DIDÁCTICO</b>	<b>Máximo 30 puntos</b>
4.1	¿Los materiales utilizados en el curso (textos, videos, video conferencias, hipertextos, etc.) apoyaron en el logro de los objetivos de aprendizaje?	
4.2	¿Las actividades de aprendizaje diseñadas (lecturas, trabajos de documentación e investigación, ensayos, trabajos en equipo, debates, reportes de lecturas, etc.) permitieron alcanzar los objetivos de aprendizaje propuestos?	
4.3	¿El instructor promovió la utilización eficiente de los recursos y herramientas para el logro de los objetivos de aprendizaje?	
	<b>Total</b>	

Para evaluar el desempeño instructor, se utilizará un formato cuya escala de evaluación es la siguiente:

- Excelente = 10
- Muy Bien = 9





- Bien = 8
- Regular = 7
- Pésimo = 6

Hay algunas preguntas en las que más que una calificación, correspondería la evaluación a definir el desempeño por el número de veces que se llevó a cabo determinada acción; por lo que se podrá manejar la escala de evaluación con la siguiente variante:

- Siempre = 10
- Frecuentemente = 9
- Algunas veces = 8
- Pocas veces = 7
- Nunca = 6

Para interpretar los resultados, se suman todas las calificaciones otorgadas en cada uno de los rubros y corresponderá a la siguiente ponderación:

- Excelente = de 170 a 150 puntos
- Muy Bien = de 149 a 129 puntos
- Bien = de 128 a 108 puntos
- Regular = de 107 a 87 puntos
- Pésimo = de 86 hacia abajo

Con esto se puede tener los indicadores para saber si el instructor se desempeño bien desde el punto de vista del participante y en que porcentaje el instructor influyo en que la capacitación fuera un éxito o un fracaso.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona. La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación.

La evaluación del programa y del instructor es fundamental ya que es la etapa que nos brinda la retroalimentación, acerca de la efectividad que tuvo o





no dicho programa. A demás ésta retroalimentación, es una herramienta clave para el análisis futuro de los programas. A través de ella, muchas veces podemos detectar nuevas necesidades de capacitación, errores de procesos, focos de mejora, falta de comunicación, problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, entre otras cosas.

En la evaluación de reacción que se realiza después del curso, suele encontrarse la satisfacción expresada por los participantes, pero esto resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Se requiere de un análisis profundo, continuo y a largo plazo donde analizar, a través de diferentes evaluaciones, que lo enseñado halla sido realmente aprendido y que esto a su vez sea implementado en el puesto de trabajo. El aprendizaje en la capacitación significa un cambio de conducta, por lo que los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de las necesidades previamente detectadas.



---

---

# CONCLUSIONES

---

---





## CONCLUSIONES

Sin duda alguna, la mejor opción que existe para el desarrollo ya sea de la organización o del personal es la capacitación, a través de la investigación realizada llegue a la comprobación de la “hipótesis” planteada en este caso, ya que considero la capacitación como una pieza clave en la certificación en un sistema de gestión de la calidad, pero en la capacitación intervienen muchos factores para que se llave acabo exitosamente y así se puedan cumplir con los objetivos, que en este caso es la certificaron de la empresa.

Para llevar acabo la implantación de un **SGC** se comienza cuando los directivos están plenamente convencidos de que se tiene que hacer cambio radical en la forma de pensar de ellos y de todo el personal ya que esto es fundamental para que para el desarrollo de la empresa.

Por otra parte al personal se le debe de dar una platica convincente de lo que trata un **SGC** y sus beneficios que obtendrán no solamente la empresa, sino también ellos, clientes familiares y con todas las persona con las que interactúan, este facilitara la aceptación por parte de los empleados para recibir la capacitación.

Porque si el personal no esta convencidos es muy difícil que se involucren en la capacitación y llegan a pensar que solamente se les esta cargando de trabajo y llegan a un estado de una resistencia plena al cambio, siendo esta la principal razón de que la implementación de un **SGC**, pero hay ocasiones que las empresas aun así logran la certificación, pero casi no existe una involucración por parte del personal siendo el gestor quien hace la mayoría del trabajo.





Debe de haber una involucración plena en todos los aspectos de la empresa, si no se tiene se debe de de crear una visión a donde se quiere que valla la empresa, así como la misión, que es los medios con los cuales se va a llegar a lograr los objetivos, así como también los valores, las políticas, etc. con los que se va a manejar la organización

La empresa se debe adaptarse al medio cambiante si quiere ser competitiva de otra forma pierden efectividad sin que sus miembros lo noten cambiar la visión o mentalidad de todo el personal de una empresa implica básicamente lo siguiente;

El descongelamiento esto implica sensibilizar al personal sobre la necesidad de cambio, debido a los adelantos tecnológicos, la transformación o la desvinculación del pasado glorioso que pudo haber tenido la empresa esto aplica a el personal de toda la empresa, ya que cualquier cambio a cualquier nivel implica una resistencia, y la cual termina por que el personal pongan todo tipo de excusas, bloqueo, actitudes y sabotajes e inclusive pueden llegar a agredir al la autoridad, debido a que en la resistencia al cambio participan dos tipos d fuerzas una negativa; que son los hábitos de trabajo y comportamientos, los intereses de personas y grupos que actúan así por temor de perder su estatus, también de perder el cargo hasta el empleo. Las fuerzas positivas son las nuevas tecnologías como los sistemas de computo nuevas estructuras de división de trabajo y competencias laborales.

Cambio de visión esto es educar, capacitar y adiestrar al personal en las nuevas formas y procedimientos de trabajo con todos los niveles de ejecución requerida.



Y por ultimo el recongelamiento que implica generar los nuevos hábitos de comportamiento, así como la aplicación y el aprendizaje de las nuevas habilidades y actitudes, asegurándose de que el personal no regrese a la vieja cultura y/o vicios de trabajo.

Todo esto es sumamente complejo por lo tanto el liderazgo que motive y estimule a todos los miembros de la empresa para que puedan alcanzar un elevado desempeño con esfuerzos cooperativos, ya que es vital para llevar acabo una transformación.



## BIBLIOGRAFIA:

PUBLICACION	AUTOR	FECHA DE CONSULTA	DIRECCION WEB	INSTITUCION
¿Cuáles son los beneficios de implementar ISO 9000?	Ing. Hugo González	enero-07	<a href="http://www.gestiopolis.com">www.gestiopolis .com</a>	
¿El éxito empresarial es cuestión de la cultura de la organización, de modas administrativas, modelos productivos o de la implementación de un programa de Calidad Total?	MARIO MORALES CAICEDO	diciembre-05	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	
7 Herramientas básicas para el control de calidad	M. Oswaldo Cospin	enero-07	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	
Análisis del estudio bibliográfico sobre Gestión Calidad y su relación con el Clima Organizacional	Renier Esquivel Garcia	enero-06	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	
Aportes para una comprensión de las teorías del desarrollo humano	Santiago Vásquez García	enero-07	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	Docentes de la Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo, Perú
Aspectos básicos en la gestión del talento humano	Juan Carlos Cerna	diciembre-05	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	
Calidad total	Jorge Lapa Servantes	abril-07	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	
CALIDAD TOTAL (TQM)	UCh RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH	abril-07	<a href="http://www.uch.edu.ar/rrh">http://www.uch.edu.ar/rrh</a> h	
Capacitación de Personal	SABINO AYALA VILLEGAS	abril-07	<a href="http://www.elprisma.com">www.elprisma.com</a>	Universidad Nacional de San Martín



Capacitación del personal	Carolina Sutton.	abril-07	www.monografias.com	Universidad de Belgrano. Buenos Aires, Argentina
Capacitación del personal en las empresas	Silceo Aguilar, Alfonso	marzo-06	www.monografias.com	
Capacitación y Desarrollo	Sabino Ayala Villegas	marzo-06	WikiLearning_com.htm	
Capacitación: Una respuesta para elevar el nivel de vida y la productividad	OLIVA LÓPEZ FUENTES	marzo-06	www.monografias.com	UNIVERSIDAD REALÍSTICA DE MÉXICO
Como gerenciar la cultura organizacional exitosamente	JUAN MANUEL DE LA COLINA	diciembre-05	www.monografias.com	
Comportamiento organizacional	Natalia Cuevas P	octubre-06	www.monografias.com	Universidad Tecnológica Metropolitana UTEM (Chile)..
CONOCIMIENTO ES FUTURO	. Manuel Ma. Contreras	abril-07	www.monografias.com	
Cultura e Imagen Organizacional una integración necesaria	MSc. Mirlandia Valdes Florat	agosto-06	www.monografias.com	
Cultura Organizacional	Darwin Ebert Aguilar Chuquizuta	diciembre-06	www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/fig2.gif"	
Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad	Lic. Gladys B. Rivera	diciembre-06	www.monografias.com	
Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad	gladys rivera	diciembre-05	www.monografias.com	



Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad	gladys rivera	enero-06	www.monografias.com	
DESARROLLO HUMANO LABORAL	Graciela Ríos	enero-07	ww.asesor.com.mx	
Desarrollo organizacional	JOSE FREDYS RIVAS QUINTO	enero-06	www.monografias.com	
Desarrollo organizacional	Yelys Zacarías		www.monografias.com	
Dificultades en la certificación de calidad Normas ISO.	Tito González S.	octubre-06	www.monografias.com	
Dirección De Recursos Humanos	Néstor Gustavo Garay Farias	diciembre-05	www.monografias.com	Universidad Nacional de Itapúa UNI Encarnación Paraguay
Educación en Valores	GARAY ROSAS. LUIS FRANCISCO	marzo-06	www.monografias.com	Facultad de Educación Lima Peru
El comportamiento en las etapas del desarrollo humano	José E. Avila Morales	febrero-07	www.monografias.com	
El mejoramiento continuo, principales enfoques y tendencias	Iliana Monzón Quintana.	enero-07	www.monografias.com	
El proceso de desarrollo de los RRHH	Sabino Ayala Villegas	diciembre-06	WikiLearning_com.htm	
Ética, moral y valores	José G. Ramírez S.	diciembre-06	www.monografias.com	INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA "READIC
Etica, valores y actitudes	José Fernando Vásquez Aquino	octubre-06	www.monografias.com	
FORMACIÓN DE INSTRUCTORES.	Elisa LEMOS	enero-07	www.monografias.com	



Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones	María Elena Hill	enero-06	www.monografias.com
Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones"	Samuel Estrada	marzo-06	www.monografias.com
Formas del Desarrollo Humano	Sabino Ayala Villegas	febrero-07	WikiLearning_com.htm
Fundamentos de la Dirección de Personal en las organizaciones: autoridad, motivación y liderazgo*	María de los Angeles Hierro	marzo-06	www.losrecursoshumanos.com
Generaciones de la calidad.	HUGO HERNANDEZ	marzo-06	www.monografias.com
Gestión de Calidad y Reingeniería de Procesos*	María de los Angeles Hierro	octubre-06	www.losrecursoshumanos.com
Gestión de Calidad y Reingeniería de Procesos*	María de los Angeles Hierro	marzo-06	www.losrecursoshumanos.com
Guia de deteccion de necesidades de capacitacion	Víctor Quijano	diciembre-05	www.losrecursoshumanos.com
Implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000	Mayelín Diéguez Glez.	agosto-06	www.monografias.com
Implementación de un Sistema de Calidad en la PYME	Ing. Humberto Jiménez Aranda	enero-06	www.monografias.com
Investigación Sobre ISO 9001	María Fernanda Aguilar Hidalgo	febrero-07	www.monografias.com
LA ACTITUD DE SERVICIO, LA CULTURA ORGANIZACIONAL - EL INGREDIENTE BÁSICO	Víctor Quijano	enero-06	www.cesc-la.com



La administración	Natalia Hernández	febrero-07	www.monografias.com	
La capacitación de los recursos humanos	KENNETH ALBERTO THOMPSON AMORES	enero-06	www.monografias.com	
La capacitación de los recursos humanos	KENNETH ALBERTO THOMPSON AMORES	febrero-07	www.monografias.com	
La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: Un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas.	Fernando J. García Colina	agosto-06	www.monografias.com	
La importancia del proceso de capacitación al momento de implantar sistemas de información	Jesús Félix	diciembre-05	www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtm 	Instituto Tecnológico de Sonora
Las Ventajas de la Certificación ISO 9000	Alfonso Galindo Lucas	agosto-06	www.the9000store.com	
Liderazgo y trabajo en equipo	ANALY MENESES O	agosto-06	www.monografias.com	
Líderes y Liderazgo	Andrea Celeste Brecciaroli,	enero-06	www.monografias.com	
Lo que significa el capital intelectual en el nuevo paradigma global	Alfonso Galindo Lucas	diciembre-05	www.monografias.com	Universidad de Cádiz
LOS VALORES EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	Reyner Pérez Campdesuñer	marzo-07	http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/full/docs/ger/valgescal.htm	
Los valores, como herramientas o enfoques gerenciales	Alexis Codina	febrero-07	www.degerencia.com/articulos.php?artid=644	





Manual de Procedimientos	FERNÁNDEZ PEREDA, Hector	marzo-07	<a href="http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/sgcsin">www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/sgcsin</a>	
Modelo apacitacion de vuelo ISO 9001:2000	José J. Castellanos		<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	
Motivacion de equipos de trabajo	In Diego Germán Lamas	febrero-07	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	Facultad de Ingeniería Universidad de Buenos Aires
Importancia de la Cultura y Comunicación Organizacional	Heriberto Cardoso Milanés.	marzo-07	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	Universidad de Oriente, Santiago de Cuba
PARADIGMA DE LA CAPACITACION EN MEXICO	JOSE FREDYS RIVAS QUINTO	abril-07	<a href="http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/valgescal.htm">http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/valgescal.htm</a>	
Programa desarrollo personal	Ing. Luis Carlos Besosa Tirado	octubre-06	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	
Propuesta metodológica para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional Principales aplicaciones en el sector empresarial cubano	Dra. C Yesmín Alabart Pino	diciembre-05	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	
Psicología Laboral y Organizacional	Gabriela de la Iglesia	abril-07	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	
Requisitos De La Norma ISO 9000:2000	Cesar Hernandez Ramirez	enero-06	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	
Resistencia al Cambio	Hafen	marzo-07	<a href="http://www.psicologiaorganizacional.blogspot.com">http://www.psicologiaorganizacional.blogspot.com</a>	



Técnicas para la gestión de Calidad	Badia A. ( 1999). Ed. Tecnos.	agosto-06	<a href="http://http://www.spri.es/dweb/inicio/cursos/DD/ct/UNIDAD%201.pdf">http://http://www.spri.es/dweb/inicio/cursos/DD/ct/UNIDAD%201.pdf</a>	Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial Universidad de Camaguey Cuba
Tendencias en el Desarrollo Humano	Sabino Ayala Villegas	abril-07	<a href="http://www.wikilearning.com">WikiLearning_com.htm</a>	
Teorías de la motivación	Carina Suarez Revollar	marzo-07	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	
Total Quality Environmental Management	Global Environmental Management Initiative. 1992.	abril-07	<a href="http://www.gemi.org.mx/files/incorporacioncostosambientales.PDF">http://www.gemi.org.mx/files/incorporacioncostosambientales.PDF</a>	
Valores humanos	Cristina Cou	diciembre-05	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	
Visión, misión, valores y compromiso con la organización.	María Asunción Anca García.	abril-07	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a>	Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez