



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I



**LA MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE
CONTROL DE CAPACITACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE CHIAPAS**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON
TERMINAL EN MERCADOTECNIA**

QUE PRESENTA:

L.A.E. Y C.P. MAYRA ALEJANDRA LÓPEZ GUILLEN

**DIRECTORA DE TESIS:
DRA. KARINA MILENE GARCÍA LEAL**

**REVISORES DE TESIS:
DR. GUSTAVO SELVAS HERNÁNDEZ
DR. VÍCTOR DE LA ROSA PEÑA
MTRO. CLEIDE GÓMEZ GÓMEZ**

*INTEGRANTES DEL CUERPO ACADÉMICO "LA MICRO, PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA, SU ENTORNO FISCAL Y SU CRECIMIENTO"*



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
Facultad de Contaduría y Administración C- I
Coordinación de Investigación y Posgrado



"Construyendo valores y actitudes. Gestión 2010-2014"

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Febrero 16 de 2012
Oficio No. CIP/027/12

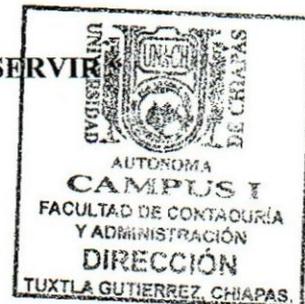
C. MAYRA ALEJANDRA LÓPEZ GUILLÉN
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN MERCADOTECNIA
PRESENTE.

Por este medio me permito informar a usted que SE AUTORIZA la impresión de su tesis titulada "MEJORAS AL PROCESO, CONTROL DE CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número de fecha 10 de Febrero de 2012, suscrito por la Dra. KARINA MILENE GARCÍA LEAL, Directora de la Tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, con forme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado, y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

ATENTAMENTE
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

DR. RAFAEL T. FRANCO GURRIA
DIRECTOR



AGRADECIMIENTOS

A Dios, por conservarme con vida, salud, que me dio la inteligencia y me guía para hacer las cosas lo mejor posible.

A mi esposo Raúl y mi futuro bebé, por ser el motor de mi vida, por impulsarme a ser mejor cada día y llenarme de amor y alegría.

A mis padres, Ilda y Alexis por darme la vida y su apoyo incondicional, por todo su trabajo y dedicación para darme una formación académica y sobre todo humanista y espiritual, a mi hermano Alexis por ser mi compañero y amigo.

A mis Maestros con cariño y aprecio.

A mi directora y asesora Dra. Karina Milene García Leal, a quien debo la buena dirección de la misma.

A mis revisores de tesis, Dr. Víctor de la Rosa Peña, Dr. Gustavo Selvas Hernández y Mtro. Cleide Gómez Gómez; integrantes del Cuerpo Académico "La micro, pequeña y mediana empresa, su entorno fiscal y su crecimiento", por su apoyo.

A todos muchas gracias.

MAYRA ALEJANDRA LÓPEZ GUILLEN

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	8
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
1.2. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.4. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL DE LA INVESTIGACIÓN	12
CAPÍTULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	13
2.1. ASPECTOS DE LA MEJORA CONTINUA.....	14
2.1.1. <i>Concepto de mejora continúa</i>	14
2.1.2. <i>La importancia de la mejora continua</i>	15
2.1.3. <i>Principales características de la mejora continua</i>	16
2.1.4. <i>Objetivos de la mejora continua</i>	18
2.1.5. <i>Factores que la obstaculizan al proceso de mejora continua</i>	19
2.1.5.1. Factores internos	20
2.1.5.2. Factores externos.....	27
2.2. GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL	31
2.2.1. <i>Concepto de Capacitación</i>	32
2.2.2. <i>Objetivos de la Capacitación</i>	34
2.2.3. <i>Importancia de la capacitación</i>	35
2.2.4. <i>El proceso básico de la capacitación</i>	37
2.2.4.1. Detectar necesidades de capacitación.....	39
2.2.4.2. Diseño del programa de capacitación.....	41
2.2.4.3. Implementar el programa de capacitación	44
2.2.4.4. Evaluación del programa de capacitación.....	45
2.2.5. <i>Determinación de necesidades de capacitación</i>	46
2.2.6. <i>Medios para la determinación de necesidades de capacitación</i>	47
2.2.7. <i>Indicadores de Capacitación</i>	49
2.2.8. <i>Capacitación y Desarrollo</i>	51
2.3. LA NORMA ISO 9001:2008.....	53
2.3.1. <i>Antecedentes</i>	53
2.3.2. <i>Consideraciones generales</i>	54
2.3.3. <i>Estructura de la Norma ISO 9001:2008</i>	55
2.3.4. <i>Gestión de la Calidad-Directrices para la formación del personal</i>	55
2.3.4.1. Directrices para la formación del personal	56
2.3.4.2. Compra de productos y servicios relacionados con la formación.....	57
2.3.4.3. Definir las necesidades de la organización.....	57
2.3.4.4. Definir y analizar los requisitos de la aptitud del personal	57
2.3.4.5. Definir la especificación para las necesidades de la formación	58

CAPÍTULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	59
3.1. LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS.....	59
3.1.1. <i>Antecedentes de la Universidad Autónoma de Chiapas</i>	60
3.1.2. <i>Misión, Visión y Principios Universitarios</i>	61
3.1.3. <i>Escudo de la Universidad Autónoma de Chiapas</i>	63
3.1.4. <i>Estructura Organizacional de la UNACH</i>	64
3.2. LA DIRECCIÓN DE PERSONAL Y PRESTACIONES SOCIALES DE LA UNACH (DPPS-UNACH).....	65
3.2.1. <i>Estructura de la DPPS-UNACH</i>	65
3.2.1.1. Descripción general de funciones de la DPPS-UNACH	66
3.2.1.2. Departamento de Personal Académico	68
3.2.1.3. Departamento Personal Administrativo de Base	69
3.2.1.4. Departamento Personal de Confianza	70
3.2.1.5. Departamento de Prestaciones	71
3.2.1.6. Departamento de Estudios Administrativos	72
3.2.2. <i>Organización de DPPS-UNACH</i>	73
3.2.2.1. Antecedentes	73
3.2.2.2. Misión de la DPPS-UNACH	73
3.2.2.3. Visión de la DPPS-UNACH	74
3.2.2.4. Plantilla de la DPPS-UNACH	74
3.3. ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UNACH	74
3.4. ASPECTOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN IMPLEMENTADO.....	75
3.4.1. <i>Datos Generales</i>	76
3.4.1.1. <i>Alcance, propósito y objetivos del proceso Capacitación</i>	76
3.4.1.2. <i>Descripción del proceso de Capacitación</i>	76
3.4.1.3. <i>Medición del proceso Capacitación</i>	77
3.4.1.4. <i>Flujograma del proceso Capacitación</i>	80
3.4.1.5. <i>Actividades del proceso Capacitación</i>	81
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	84
4.1. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	84
4.2. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	85
4.3. SELECCIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	90
4.4. SELECCIÓN, DISEÑO Y APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	90
4.5. PROCEDIMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	93

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	97
5.1. PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LA DPPS-UNACH	97
5.1.1. <i>Propósito y alcance del proceso Control de Capacitación de Recursos Humanos.</i>	98
5.1.2. <i>Responsable del cumplimiento del proceso PO-722-002</i>	98
5.1.3. <i>Descripción del proceso</i>	99
5.1.4. <i>Indicadores del proceso PO-722-002</i>	103
5.1.5. <i>Flujograma del proceso Control de Capacitación de Recursos Humanos</i>	104
5.1.6. <i>Descripción del modelo propuesto</i>	105
5.1.7. <i>Propuesta de Organigrama de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales</i>	109
5.1.8. <i>Formatos para el modelo propuesto</i>	109
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	114
FUENTES DE CONSULTA.....	116

INTRODUCCIÓN

La educación ha sido reconocida universalmente como un derecho primordial del individuo, además de formar un requerimiento fundamental para el adelanto económico, social y cultural de las naciones, lo que ha concebido nuevos retos al sistema educativo.

Sobre la base de esta idea, es primordial buscar el mejoramiento de la calidad de la educación, a fin de refrendar la preparación del educando que demanda el sector laboral. Es por ello, que para hacer frente a tal requerimiento es indispensable que el factor humano, quien orienta los principios del sistema educativo, se sumen a la práctica educativa con estrategias instruccionales como técnicas, métodos y recursos novedosos que propicien la formación de un individuo crítico y reflexivo del contexto social en el cual se desenvuelve.

En el marco de estos argumentos, se vislumbra la trascendencia del propósito de esta investigación, en cuanto al proceso de Control de Capacitación de Recursos Humanos, dirigido a los trabajadores administrativos del personal de la Universidad Autónoma de Chiapas, con el fin de garantizar que el personal es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, es el responsable del proceso Capacitación, bajo la Norma ISO 9001:2008, la cual funge un papel muy importante como apoyo al Sistema de Gestión de Calidad General de la Universidad.

Siendo el Proceso de Capacitación el motivo de la presente investigación, con la finalidad de proponer un **Modelo de Mejora Continua en el Proceso de Control de Capacitación de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Chiapas**, que coadyuve con la formación del personal, para que el servicio final a nuestros clientes principales (alumnos), sea de mejor calidad.

Partiendo como referencia del proceso ISO 9001:2008 denominado “Capacitación” Po-722-001, cuyo cual recibió las últimas adaptaciones en octubre de 2009, se ofrece la presente propuesta como mejora continua al proceso, aunando indicadores para la obtención de la calidad en el proceso y a la vez beneficiar a los educandos unachenses.

Un factor de gran importancia es que la universidad no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la Universidad.

Esta tesis ha sido creada como la propuesta de un modelo de carácter orientativo y no prescriptivo ni dogmático, motivador, y abierto, que pueda servir para explorar las oportunidades, para la reflexión y la acción, aplicable al trabajo que se realiza en el proceso de Control de Capacitación de Recursos Humanos de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales de la UNACH, en respuesta al escenario actual, y solo con la finalidad de contribuir en la mejora del Proceso.

CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Debido a las exigencias actuales para contar con resultados de calidad en el servicio de los trabajadores administrativos de la Universidad, se debe contar con el personal calificado para desempeñar las actividades que su puesto exija en el desempeño diario de sus actividades, en este capítulo se proporcionara una visión amplia de la problemática latente que se tiene en la actualidad en el proceso de "Control de Capacitación de Recursos Humanos" de la Universidad Autónoma de Chiapas, con la finalidad de proponer un modelo de mejora continua que ayude a la eficientización de dicho proceso.

1.1. Planteamiento del problema de investigación

La Dirección de Personal y Prestaciones Sociales de la Universidad Autónoma de Chiapas (DPPS), es la Dirección que se encarga de manifestar y poner en práctica las políticas, normas y procedimientos relacionados con la administración del recurso Humano, de tal forma que se aplique y vigile el cumplimiento de los derechos y obligaciones laborales del personal académico, administrativo de base y administrativo de confianza de la Universidad Autónoma de Chiapas, de acuerdo a la Ley Federal de Trabajo, Legislación Universitaria, Contratos Colectivos de Trabajo, Reglamento y Procedimientos Universitarios.

La estructura actual de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales contempla cinco departamentos, cuatro de ellos están dedicados primordialmente a la atención del pago de salarios y prestaciones del personal Docente, Administrativo de base y Confianza, el último de éstos, el departamento de Estudios Administrativos, realiza actividades complementarias y de apoyo a la función de la Dirección en materia de Seguridad e Higiene.

Actualmente la Universidad Autónoma de Chiapas atiende la capacitación a través de cursos para el personal administrativo de base y de confianza a través de cursos o talleres que cada UA (Unidad Académica) o DAC (Dependencia de Administración Central) implementan para beneficio de los trabajadores internos de cada una de estas, mejorando así su servicio, procurando que dichos cursos sean acordes al perfil de cada trabajador y a las actividades que desarrolla.

La capacitación al personal no se realiza mediante una metodología formal que permitiera detectar la verdadera necesidad de capacitación de los trabajadores, si no que muchas veces solo se realiza por mero requisito o por petición de algunos trabajadores, así también esta capacitación no se le da el seguimiento adecuado ya que no existe evaluación alguna de esta actividad, así también no se tiene la evidencia de esta formación ya que en el expediente del personal no se encuentra archivados los diplomas, constancias o documentación que avalen esta formación.

Teniendo como referencia lo planteado en el Proyecto Académico 2010-2016, el cual incorpora en sus líneas estratégicas los requerimientos de los CIEES y del Sistema de Gestión de la Calidad, así como también, los planteamientos recurrentes hechos en las negociaciones de contrato colectivo en materia de capacitación del personal.

En ese sentido y acorde a lo propuesto en el apartado 2.9 Gestión Universitaria 2.9.6 Formación y Capacitación del personal administrativo, resulta necesario tomar acciones para retomar esa función natural de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, con la finalidad de asegurar de forma permanente, creciente y evolutiva los programas para la formación del recurso humano.

Dicho proceso, aplica para la realización de las actividades del Proceso Control de Capacitación de Recursos Humanos del personal que desarrolla actividades académico-administrativas y servicios de apoyo de las Unidades Académicas y Dependencias de la Administración Central de la Universidad.

1.2. Determinación de los objetivos de la investigación

Para esta investigación, se definieron como objetivos los siguientes:

Objetivo General:

Analizar el proceso de "Capacitación" de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales de la UNACH, con la finalidad de proponer una mejora continúa al proceso de Control de Capacitación de Recursos Humanos con el fin de que el personal académico administrativo y servicios de apoyo administrativo sea competente.

Objetivos Específicos:

Los objetivos específicos son:

- Conocer y evaluar la funcionalidad del proceso actual de Capacitación.
- Identificar las necesidades de organización departamental en el área de capacitación del personal administrativo de la UNACH.
- Proponer un modelo de mejora continua al proceso de Control de capacitación de Recursos Humanos para el personal de la UNACH.

1.3. Justificación de la investigación

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el Capital Humano. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los administradores o directores, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente.

También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de enseñanza y administrativos. Así también es importante el control de las evidencias de capacitación para servir de insumo en futuras capacitaciones. Debido a que la Universidad no cuenta con un departamento exclusivo de Capacitación.

Relacionado con esto, se encuentra también el proceso de Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad UNACH bajo la Norma ISO 9001:2008, participando con un proceso de apoyo denominado "Capacitación", razón por la cual, se hace más latente la necesidad de contar con dicho departamento, para cumplir con las especificaciones que la norma señala.

Debido a esto, a la demanda y necesidades que la comunidad laboral exige para contar con las competencias, habilidades y experiencia para desempeñarse no solo de manera eficaz sino aún siendo eficientes en el puesto que desempeñan.

La presente investigación es viable ya que se cuenta con información de manera accesible y se tiene la facilidad para poder desarrollarla y sobre todo el énfasis en proporcionar a la UNACH un área de Capacitación, quien tendrá el control en primera instancia de toda la formación del personal administrativo de la UNACH.

1.4. Delimitación espacial y temporal de la investigación

Delimitación espacial

La presente investigación se realiza en la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales de la UNACH, esta Dirección es la encargada de tener el control del personal que labora en la Universidad.

Delimitación temporal

Con referencia a los 3 años (2009-2011), de permanencia como Operadora al proceso de "Control de Capacitación de Recursos Humanos" en la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, se identifica el problema latente de no contar con un área de control de la capacitación del personal de la UNACH.

Aún cuando este ha sido un tema señalado en el plan de desarrollo 2018, donde se menciona la necesidad de conducir la capacitación, formación, estímulo y promoción, con base en criterios de calidad, los datos aún demuestran la necesidad de impulsar un programa más dinámico en esta materia.

Se trabaja en la creación de un departamento para atender de manera específica estas tareas, con la idea adicional de que la capacitación se incluya como parte del Sistema de Gestión de Calidad UNACH bajo la norma ISO 9001-2008.

CAPÍTULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La mejora continua es una herramienta que permite el incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso.

La mejora continua asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir el objetivo de la calidad.

Con respecto a la capacitación, consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El resultado de una capacitación al personal, es contar con el Recurso Humano apto para desempeñarse de manera eficiente.

En este capítulo, se da una explicación de temas importantes para la presente investigación tales como las definiciones de: mejora continua, importancia de la capacitación, importancia del personal, entre otras más.

2.1. Aspectos de la Mejora Continua

La esencia de la mejora continua según el Sistema de Gestión de Calidad, (2008) significa “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos”. (Requisitos que la norma maneja).

En las páginas siguientes, se describen algunos rubros importantes de la mejora continua.

2.1.1. Concepto de mejora continúa

En el sentido de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, ya no se puede decir que tal vez podrían implementar el proceso de mejora continua, sino que deben de aplicarlo lo más pronto posible si se quiere continuar compitiendo en un mundo globalizado, con menos fronteras comerciales, donde la sociedad exige más servicios y productos de calidad, a un bajo costo y en un tiempo corto.

La mejora continua permite, entre otras ventajas reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc.

La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.

2.1.2. La importancia de la mejora continua

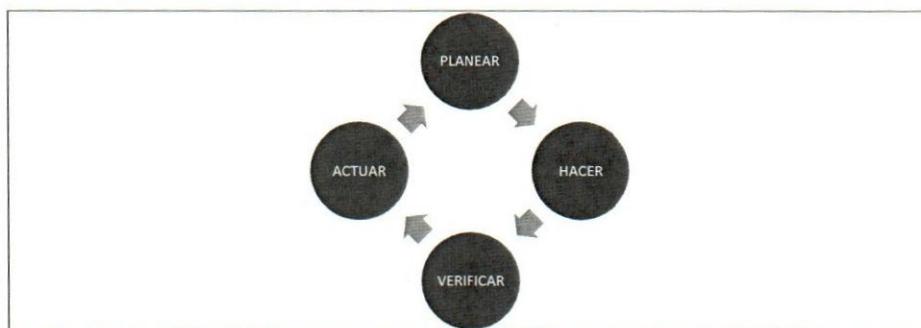
La mejora continua es concebida como un conjunto de herramientas, métodos, estrategias, políticas, planes e instrumentos que combinados de forma armónica dentro de una filosofía de gestión permiten lograr de forma consistente nuevos y mejores niveles en materia de calidad, costos, productividad, servicio al cliente, niveles de satisfacción y tiempo de entrega, permitiendo así incrementar los índices de rentabilidad y valor agregado de la organización. (Verdugo Logo, 2005).

La mejora continua, no trata sólo de obtener mejoras espectaculares en los procesos y sistemas, sino de ir alcanzando mejoras incrementales, no necesariamente de gran profundidad, pero sí de manera continua.

El ciclo de mejora continua consta de cuatro fases que se reiteran ininterrumpidamente y que acerca a la organización a la excelencia en la gestión.

La figura No. 1 ilustra este ciclo y las actividades de que puede componerse. En general, la mejora continua es un proceso pero, sobre todo, una actitud que debe ser interiorizada por la cultura de la organización y aplicada en todos sus ámbitos.

Figura No. 1. El Ciclo de Deming



Fuente: Creación propia, tomando como referencia: W. Edwards Deming, Calidad, Productividad y competitividad: la salida de la crisis, (2004).

En la etapa de planear tenemos que se establecen los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con el resultado esperado. Al tomar como foco el resultado esperado, difiere de otras técnicas en las que el logro o la precisión de la especificación es también parte de la mejora implementar los nuevos procesos. Si es posible, en una nueva escala esta es la etapa de hacer.

Para la etapa de Verificar se realizara cuando ya haya pasado un periodo de tiempo de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.

Cuando se llega a la etapa de Actuar, es necesario modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior.

2.1.3. Principales características de la mejora continua

Por un lado, Marisol Pérez (2003), señala que el sistema de mejora continua debe ser encarado de manera sistémica en contraposición a los enfoques parcializados. De lo que se trata es de analizar y accionar teniendo en consideración la interrelación de los diversos procesos y actividades de la empresa entre sí.

Además tiene que estar claramente enfocado en los procesos, en oposición a los enfoques funcionales o sectorizados. De lo que se trata es de ver cómo se desarrollan e interactúan entre sí las diversas actividades y subprocesos que componen el proceso, de manera tal de lograr mayor fluidez en sus ciclos, a un menor costo y mayores niveles de calidad.

El sistema de mejora debe tener como destinatario al consumidor final, para lo cual es necesario mejorar las debidas prestaciones a los clientes internos que hacen uso de los diversos insumos, servicios e informaciones necesarias para proveer a las etapas subsiguientes.

Es fundamental contar con hechos y no presunciones, para lo cual los sistemas de información deben estar lo suficientemente desarrollados para proveer de datos financieros y operativos que permitan tomar decisiones en tiempo y forma, evitando prejuicios para los clientes y consumidores.

El sistema de mejora debe concentrar las energías de la empresa en un accionar preventivo y proactivo. De tal forma la empresa deberá tener actitudes reactivas en la menor necesidad posible, lo cual no implica tener sistemas acordes para detectar y actuar con flexibilidad y rapidez ante sucesos imprevistos.

Para esta nueva era del conocimiento, es imperioso poner el necesario hincapié en los aspectos científico-tecnológicos, así como también estratégicos. La dirección y cada uno de los restantes integrantes de la organización deben estar alerta ante los avances técnicos y científicos que puedan incidir de alguna forma en el desenvolvimiento futuro de la empresa. Al mismo tiempo se deben destinar los fondos para mejorar de forma continua tanto los productos y servicios, como los procesos, mediante la generación y aplicación de nuevas tecnologías, sean éstas de producción propia o de terceros.

Con respecto a los aspectos estratégicos, la mejora continua en sí misma constituye por una parte una estrategia de acción, y por otra debe responder a objetivos estratégicos definidos. La mejora continua de los procesos y productos es en sí misma una estrategia de marketing que tiene como uno de sus objetivos fundamentales prolongar y ampliar el ciclo de vida tanto de los productos y servicios, como de los procesos. De tal forma se tiende a anticiparse a las acciones y amenazas de los competidores, mediante la incorporación de nuevas

funciones, mejores rendimientos, menores costos, mayor variedad, en suma, mediante un mayor valor agregado, lo cual genera una mayor inclinación y demanda de los consumidores hacia los productos y servicios de la corporación.

La mejora estratégica de la productividad, los costos, la calidad, los niveles de satisfacción, los tiempos de entrega y la seguridad resultan fundamentales para la supervivencia y máxima competitividad de la empresa en el mediano y largo plazo.

En la mejora continua existe una cultura y una filosofía de vida y de trabajo, que hace de los pequeños, medianos y grandes cambios una necesidad y obligación, para con ellos mismos, para con la empresa, los consumidores y la sociedad.

2.1.4. Objetivos de la mejora continua

De acuerdo con Lefcovich, M. (2006), indica que es primero y fundamental, satisfacer plenamente a los clientes y consumidores, mediante la entrega de altos valores a cambio de los precios por ellos abonados. Lograr cada día mayores niveles de satisfacción es lo que hace posible contar con la lealtad de los consumidores, permitiendo de tal forma altos e incrementales niveles de rentabilidad.

También señala que, para hacer factible dichos niveles de satisfacción la empresa debe empeñarse en reducir los costos, acortar los ciclos de los procesos, aumentar los niveles de calidad, y generar altos niveles de productividad.

Reducir a su mínima expresión las actividades irrelevantes en cuanto a la generación de valor añadido para los clientes externos, y reducir al mismo tiempo los niveles de fallas y errores, permitirá generar mayores valores agregados al menor costo posible. Ello es factible eliminando de manera progresiva y sistemática los desperdicios y despilfarros producidos por las diversas actividades y procesos de la empresa.

Lograr los más altos grados de efectividad y eficiencia, son en pocas palabras los objetivos supremos que todo sistema de mejora continua que se dé como tal debe lograr de manera armónica e integral.

2.1.5. Factores que la obstaculizan al proceso de mejora continua

A continuación se mencionan los factores que impiden y que dificultan la implementación de los sistemas de mejora continua, o bien reducen el impacto que la puesta en marcha de éstos deberían tener en la evolución, rentabilidad y competitividad de las empresas.

José Antonio de Juan, director General de Visein, empresa del Grupo GSI Internacional de México (2005), considera que los factores a los cuales se hace referencia son válidos para la implementación de cualquier otro sistema, sea de Calidad Total, de Productividad, o de Satisfacción al Cliente, debiendo hacer notar que estos sistemas son necesarios a los efectos de hacer factible la Mejora Continua.

Pueden ser diversos factores externos e internos, siendo los primeros aquellos que hacen al entorno de la corporación y sobre los cuales ésta no tiene mayor poder para modificar. En tanto que los internos son aquellos sobre los cuales los directivos de la empresa pueden direccionar o ejercer una política concreta.

2.1.5.1. Factores internos

Entre los factores internos que impiden ya sea la implantación o el logro de los resultados buscados por medio de la Mejora Continua tenemos:

- Falta de toma de conciencia por parte de los Directivos.
- Falta de decisión firme y apoyo de parte de los directivos o alta gerencia. Ausencia de liderazgo.
- Falta de conciencia y apoyo de la gerencia media.
- Falta de conciencia y apoyo del resto del personal.
- Ausencia o deficiencia en los planes de implementación y puesta en marcha.
- Ausencia de capacitación y entrenamiento.
- Carencia de partidas presupuestarias para su aplicación.
- Falta de una Auditoria Cultural y de Diagnóstico de la Situación.
- Falta de adaptación de los sistemas y métodos a las características del entorno y de la empresa.
- Falta de aplicación de Desarrollo Organizacional.
- Carencia de buenos sistemas de información, seguimiento y control de resultados.
- Falta de conocimientos técnicos y experiencia por parte de los Consultores Externos.
- Desconocimientos técnicos, o conocimientos parcializados.
- Falta de trabajo en equipo y de una política de participación.
- Ausencia de un sistema de premios y castigos, o políticas de motivación.

A continuación se describen cada uno de los puntos anteriores:

- **Falta de toma de conciencia por parte de los directivos**

Los directivos deben tomar claramente conciencia de que seguir compitiendo en los actuales mercados globalizados implica la necesidad de mejorar día a día sus performance en materia de calidad, costos, plazos de entrega, servicios al cliente y satisfacción al consumidor.

La forma de superar el problema de concientización es aprendiendo a gestionar el cambio en una época en que el mismo ha pasado a ser de gran velocidad producto del avance de la informática y las comunicaciones, lo cual se ha dado en llamar la Tercer Ola, una época en la cual la falta de conocimiento será letal para las empresas que no tomen debida conciencia de los cambios y de la necesidad por tal razón de mejorar incesantemente día tras día.

- **Falta de decisión firme y apoyo de parte de los directivos o alta gerencia. Ausencia de liderazgo**

Tomar conciencia de los cambios y por tanto de la necesidad sí o sí de apostar por la calidad y satisfacción de los consumidores no lo es todo. Es necesario además adoptar una decisión firme, y prestar un apoyo sin restricciones a la implementación y consecución de la mejora continua. Las palabras deben ir acompañada de hechos, y para ello es menester un fuerte y firme liderazgo. El personal de la empresa debe ver claramente que no se trata de simples invenciones, sino de que hay una decisión firme de instaurar un sistema que permita disminuir día a día los fallos, los costos, los plazos de entrega, y aumenten el valor agregado para el cliente.

Es menester que la mejora continua esté presente en todas las reuniones de directivos, que todos los temas giren en torno a ella, y además debe existir una comunicación que permita mantener al tanto a todo el personal acerca de las decisiones y acciones emprendidas para tal fin. Es fundamental que los directivos den el ejemplo, y para ello los mismos deben ser generadores de calidad, productividad y evitar todo tipo de derroches y despilfarros que lleven a menores rentabilidad y beneficios para la compañía.

- **Falta de conciencia y apoyo de la Gerencia Media**

La gerencia media tiene una importancia fundamental en la puesta de cualquier nuevo sistema. En tanto los miembros de dicho nivel gerencial se vean amenazados por los cambios pueden constituirse en una poderosa resistencia al cambio, algo que hay que evitar a toda costa. Para ello es fundamental en primer lugar una buena comunicación y en segundo lugar mostrarles cuales han de ser los patrones de conducta que deberán asimilar y respetar como resultado de los cambios que requiere la estructura organizacional de la empresa, de lo cual se derivan nuevas funciones y responsabilidades.

No adoptar o tener debidamente en cuenta la importancia de este nivel decisorio puede implicar sencillamente el fracaso del nuevo sistema, algo muy común sobre todo en las organizaciones estatales.

- **Falta de conciencia y apoyo del resto del personal**

No hay compromiso sin participación, y para lograr esa participación por parte del personal es menester mantener una comunicación fluida, dar a conocer con claridad las razones y motivos de los cambios, los premios y castigos, pero por sobre todas las cosas hacerlos participe como mínimo a nivel operativo, y en la medida de lo posible en lo táctico de las decisiones fundamentales. Ello generará ciertas demoras, pero facilitará una puesta en práctica más rápida y efectiva.

- **Ausencia o deficiencia en los planes de implementación y puesta en marcha**

Es necesario especificar claramente un plan estratégico que defina los valores, la misión, la visión y estrategias fundamentales de la empresa. De tal forma el sistema a implementar y los pasos para su implementación deberán evitar contraponerse a los valores y misiones de la empresa, y deberán cuadrar dentro del marco estratégico previsto. Luego los planes a largo y corto plazo permitirán definir metas a más corto alcance, dentro de los cuales deberán determinarse claramente las metas en números y plazos a lograr tanto en cuanto a la implementación del plan, como al logro de sus objetivos.

Planificar implica determinar dónde se está en este momento, a dónde se quiere llegar, qué hacer para llegar desde la situación actual a la deseada y qué recursos se requerirán para ello. Además se deberán fijar alternativas de acción para el caso de producirse desvíos o situaciones especiales (planes alternativos).

- **Ausencia de capacitación y entrenamiento**

No capacitar debidamente a los distintos niveles de la organización en las técnicas tanto de gestión, como de medición, control, resolución de problemas y toma de decisiones, impedirá lograr la implementación del Sistema de Mejora Continua. Además para que éste produzca de manera regular y sistemática resultados positivos es menester un plan de capacitación continua, lo cual debe estar contemplado dentro de una metodología de Organización de Rápido Aprendizaje. No sólo es necesario capacitar, sino que además debe entrenarse al personal para manejar nuevos instrumentos, sean estos administrativos, informáticos, tecnológicos o de métodos. Querer poner en funcionamiento algo que no es bien comprendido, o mal entendido no dará resultados positivos para la empresa.

- **Carencia de partidas presupuestarias para su aplicación**

Implantar un sistema requiere de ciertos egresos mínimos en materia de capacitación, entrenamiento, software y consultoría. Para ello deben asignarse partidas en el presupuesto que permitan de una manera fluida hacer frente a tales erogaciones, las cuales no deberán ser consideradas bajo ningún punto de vista como gastos, sino como inversiones necesarias para el desenvolvimiento futuro de la corporación.

Querer implantar un sistema nuevo y no destinarle partidas para ponerlas en práctica implicará no sólo no poder concretarla, sino que además dará un pésimo mensaje al resto de la organización en cuanto a las reales intenciones por parte de los directivos de la empresa.

- **Falta de una auditoría cultural y de diagnóstico de la situación**

Previa a cualquier decisión en materia de sistema a implantar deberá auditarse la cultura de la empresa para reconocer sus patrones de forma tal que los cambios a efectuar y métodos a implementar no entren en contradicción.

También debe reconocerse los cambios que deberán efectuarse en la cultura de la empresa para hacer posible la puesta en práctica de nuevos instrumentos y métodos. Lo que nunca puede dejarse de lado es que o se adapta los instrumentos, o bien se hacen los cambios necesarios en la cultura. En principio es más fácil adaptar las herramientas pues la cultura requiere de más tiempo, pero ella también debe ser modificada sí o sí para hacerla compatible con las nuevas realidades del mercado, de lo contrario la organización corre el riesgo de desaparecer.

El segundo aspecto a considerar es la necesidad de un diagnóstico profundo que permita saber a ciencia cierta dónde se está y qué indicadores deben ser mejorados y de qué forma.

Es menester saber dónde se encuentran las principales equivocaciones operativas, en qué actividades y procesos se registran los mayores obstáculos, y de tal forma poder planificar con precisión qué cambios realizar y de qué forma.

- **Falta de adaptación de los sistemas y métodos a las características del entorno y de la empresa. Falta de aplicación de desarrollo organizacional**

Relacionado directamente con el punto anterior, se encuentra el no adaptar los sistemas y métodos tanto a las características del entorno de la empresa como de la empresa misma.

Como herramienta fundamental para lograr un cambio en los niveles de productividad y calidad de la empresa a largo plazo se debe hacer uso del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una mayor calidad de la vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que la organización pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno.

- **Carencia de buenos sistemas de información, seguimiento y control de resultados**

Implementar un nuevo sistema, implica la necesidad de planificar qué resultados se esperan dentro de determinados plazos. Para ello es fundamental contar con un sistema de información que en tiempo, con precisión y a un bajo costo permita monitorear los resultados de la implementación y sus desvíos; y los resultados del funcionamiento del sistema en sí.

El sistema deberá ser como un radar que no sólo alerte de los desvíos internos, sino además de los cambios externos, se trate éstos de una amenaza u oportunidad para la empresa.

- **Falta de conocimientos técnicos y experiencia por parte de los consultores externos**

Implantar un nuevo sistema requiere de la colaboración y asesoramiento de consultores externos. Las capacidades de investigación que estos poseen, sus niveles de creatividad, sus conocimientos técnicos - científicos y la experiencia acumulada son fundamentales a la hora de la selección de aquellas personas que asesorarán a la compañía en la implementación y puesta en práctica de nuevas herramientas, instrumentos, métodos, procesos y sistemas.

- **Desconocimientos técnicos, o conocimientos parcializados**

Vinculado a la capacitación y entrenamiento dentro de la misma empresa o fuera de ella se tiene la necesidad de poseer firmes conocimientos relativos a cada una de las técnicas, herramientas y métodos a aplicar. Un conocimiento poco profundo o tergiversado dará lugar a pérdidas de tiempo, desperdicios de recursos, malos entendidos y falta de resultados.

- **Falta de trabajo en equipo y de una política de participación**

En la nueva forma de gestionar las empresas el trabajo en equipo es fundamental, al igual que la política de participación por la cual el personal ya no sólo pone a disposición de la empresa sus manos, sino también su cerebro. Un Sistema de Mejora Continua requiere de la participación y el trabajo en equipo de todo su personal.

Trabajar en equipo ya no es una opción sino una obligación por parte del personal de la empresa. Cuando se habla de trabajo en equipo se hace referencia tanto a los grupos especiales de tareas, como al trabajo de la organización en su conjunto.

- **Ausencia de un sistema de premios y castigos, o políticas de motivación**

Debe quedar claro desde el principio que aquellos que no hagan las cosas como corresponde, que no pongan lo mejor de sí en cada momento no recibirán los mismos premios que aquellos que ponen todo para que la empresa sea competitiva y triunfe. Si ello no se hace, el personal que actúa positivamente se des-motiva y terminan todos en una actitud negativa hacia el sistema y la empresa.

2.1.5.2. Factores externos

De los factores externos más importantes pueden mencionarse estos:

- Ausencia de políticas económicas de largo plazo por parte del Estado.
- Falta de una ética de trabajo con objetivos en la calidad, productividad y mejora continua por parte de la población. Carencia de una cultura y disciplina laboral.
- Sistema económico que no premia la mejora y la productividad. Ausencia de premios y castigos.
- Instituciones jurídicas que no protegen convenientemente los derechos de propiedad, y en especial los de propiedad intelectual.
- Falta de fomento a la Investigación y Desarrollo por parte del Estado.
- Ausencia de una política educativa destinada a formar individuos con conocimientos técnico, científicos y disciplina de trabajo.
- Alta participación del Estado en la economía.
- Elevados niveles de proteccionismo externo.
- Sistema con fuerte presión sobre el capital y carencias de fomento a la iniciativa privada.
- Falta de inversión en obras públicas.

Sobre estos factores externos si bien una empresa puede no tener capacidad de modificación, si pueden tenerla los grupos de empresarios a través de asociaciones y fundaciones destinadas a la difusión de ideas, grupos de presión y las acciones de difusión.

A continuación se describen cada uno de los factores:

- **Ausencia de políticas económicas de largo plazo por parte del Estado**
Por un lado lo exige la planificación, por otro lado el poder medir los resultados, y por último es fundamental para motivar a los directivos y también al personal. Una política económica errática, donde no se sabe qué podrá acontecer mañana o dentro de un año, no fomentará ni la inversión, ni la puesta en práctica de acciones tendientes a mejorar los índices de manera sistemática como la actual economía mundial lo requiere. Es sin lugar a dudas un factor fundamental ello a la hora de determinar el nivel de competitividad de cada país, y por lo tanto de atraer inversiones tanto interiores como del exterior.

- **Falta de una ética de trabajo con objetivos en la calidad, productividad y mejora continúa por parte de la población. Carencia de una cultura y disciplina laboral**

El querer dar lo mejor de sí para mejorar uno y la organización para la cual se trabaja; el querer dar lo mejor de sí para ofrecer productos de primera calidad al mercado y satisfacer siempre y en todo lugar a los consumidores es lo que diferencia a las sociedades que continúan creciendo, progresando y siendo competitivas, de aquellas que sólo quieren progresar a costa de los consumidores y contribuyentes. En el mundo entero a nivel comercial existe una sola realidad y ella consiste en generar el mayor valor agregado para el cliente, las sociedades que no lo entienden están y estarán en graves problemas. El Estado debe fomentar la Calidad por medio de premios tal como en Japón se hace con los Premios Deming, debe fomentarse a través de la educación pública, y por muestras claras de interés en proteger a los consumidores.

- **Sistema económico que no premia la mejora y la productividad. Ausencia de premios y castigos**

Cuando un sistema impositivo con impuestos progresivos sobre las ganancias desmotiva la mejora continua que lleva a mayores niveles de productividad y por tanto de utilidades se está corrompiendo el sistema de manera tal de dar el mensaje “sea incompetente y de tal forma pagará menos impuesto”.

Un sistema tributario creado sólo para la recaudación impositiva y no para fomentar la producción y la productividad, y un sistema financiero modelado para la especulación resultan hiper-negativos para la mejora continua. El sistema tributario y financiero debe no sólo evitar desincentivar, sino que además deben fomentar y proteger todo lo que conduzca a mayores niveles de productividad. Los niveles de ingresos de la población en su conjunto dependen del nivel de productividad, si ello se distorsiona por la política de Estado generará un montón de empleados públicos improductivos en aumento viviendo a costa de los sectores productivos en descenso.

- **Instituciones jurídicas que no protegen convenientemente los derechos de propiedad, y en especial los de propiedad intelectual**

Con ello estamos haciendo referencia tanto al marco legal, como a la acción de la justicia. Un Estado inoperante a la hora de defender la propiedad privada, los derechos laborales, las de protección del medio ambiente entre otras, dará vía libre para que en lugar de preocuparse por generar beneficios por medio de la mejora continua, se persiga la mejora de la rentabilidad contaminando el ambiente, no respetando los derechos de los trabajadores, ni los de los consumidores e inversores entre otros.

- **Falta de fomento a la investigación y desarrollo por parte del Estado**

Los costos de investigar y desarrollar nuevos productos son a largo plazo y costosos, por lo cual el Estado debe participar en ello tanto como fomentándolo a través de las universidades, centros de investigación, fundaciones, sistema impositivo y apoyo financiero a bajas tasas y largos períodos de recuperación.

- **Ausencia de una política educativa destinada a formar individuos con conocimientos técnico, científicos y disciplina de trabajo**

Sí el estado no invierte en educación, son las empresas las que deberán hacer frente a tal inversión, y si ello resulta demasiado costoso buscarán mejores lugares donde realizar sus emprendimientos. Pero no sólo cuenta los conocimientos técnicos en sí, sino que el Estado a través de la educación fomente el amor al estudio, al progreso, al consumidor, a la calidad, al respeto de la propiedad, a tener disciplina, a trabajar en equipo, a investigar y respeto en el ámbito laboral. Una persona sin disciplina no puede formar parte de los actuales planteles en los que se manejan instrumentos y máquinas de altísimo valor.

- **Alta participación del Estado en la economía**

Estudios realizados en diversos países han demostrado que cuanto mayor es la participación del Estado en la economía, más se distorsionan las señales del mercado y peor son asignados los escasos recursos.

- **Elevados niveles de proteccionismo externo**

La ausencia de competencia lleva a las empresas a prescindir de la mejora continua como una forma de incrementar su competitividad de manera tal de hacer frente a los mejores productores mundiales.

Países que durante largos períodos de tiempo estuvieron sujetos a políticas proteccionistas vieron bajar el nivel de vida de sus ciudadanos, pues deben pagar más por productos de menor calidad que los internacionalmente ofrecidos. Por otra parte una industria no competitiva carece de capacidad de colocar los productos en el exterior, con lo cual se está falto de divisas para adquirir los mejores productos ofrecidos por las empresas del exterior. Es un círculo vicioso que engendra altos niveles de inflación, fuertes enfrentamientos por el ingreso y una caída continua en la calidad tanto de los bienes como de los servicios.

- **Sistema con fuerte presión sobre el capital y carencias de fomento a la iniciativa privada**

Cuando todas las actividades políticas hacen del clientelismo un sistema de supervivencia para políticos y empleados públicos, o receptores de subsidios, cuando a las empresas se las reglamenta y luego se le conceden subsidios para cubrir las pérdidas, no se hace otra cosa más que fomentar la improductividad a largo plazo con todas las consecuencias que ello tiene aparejado.

- **Falta de inversión en obras públicas**

Es necesario contar con sistemas de comunicación que permitan tanto un transporte rápido y económico de las mercancías, como también con medios de comunicación telefónica, satelital, producción y distribución de energía segura y a costos internacionales. De nada a de servir los mejores sistemas de mejora continua ante constantes cortes en el suministro de energía eléctrica o ante la falta de buenas rutas de transporte.

2.2. Generalidades de la Capacitación de personal

Alfonso Siliceo en su libro Capacitación y desarrollo de personal nos menciona que la evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales

2.2.1. Concepto de Capacitación

Según Helberth (2006), la capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual. A continuación se presentan algunos conceptos sobre Capacitación de personal:

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo. (Gary Dessler, 1998).

Aquino menciona que la capacitación consiste en "actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997 p. 154).

El entrenamiento, para Idalberto Chiavenato (2008) es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Así también lo considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

2.2.2. Objetivos de la Capacitación

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los principales objetivos de la capacitación y del recurso humano son:

Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.

Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes

2.2.3. Importancia de la capacitación

Helberth (2006) menciona que la importancia de la capacitación tiene incidencia en varios aspectos como:

- a) Productividad

Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

b) Calidad

Los programas de capacitación y desarrollo apropiada-mente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsa-bilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades labores necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

c) Planeación de los Recursos Humanos

Las necesidades futuras de personal dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo del empleado.

d) Salud y seguridad

Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mien-tras que en un ambiente laboral seguro puede conducir activida-des más estables por parte del empleado.

e) Dimensión psicológica

La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.

f) Desarrollo personal

No todos los beneficios de capacitación se reflejan en la misma empresa. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administra-tivo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; un repertorio más grande de habilidades y otras conside-raciones son indicativos del mayor desarrollo personal.

g) Prevención de la obsolescencia

La capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos, en este sentido la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos del cambio tecnológico.

Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización, que podríamos denominar "ADN de la competitividad", para dar sustento a integrar las capacidades individuales.

h) Supervivencia

La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, por que se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social-humano).

La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos su supervivencia.

2.2.4 El proceso básico de la capacitación

Al respecto menciona Francesc Castanyer, que al evaluar el puesto de un nuevo trabajador es sencillo. Se debe determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en sub tareas, cada una de las cuales debe ser aprendida.

Evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales es más complejo. La generación de necesidad de capacitación deriva de problemas

(exceso de desperdicio), se debe definir si la capacitación es la solución.

Con frecuencia, el desempeño baja porque los criterios no son claros o porque la persona no está motivada.

Así también nos demuestra dos técnicas para determinar los requerimientos de capacitación son:

Análisis de tareas: Estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se puede instituir un programa de capacitación adecuado, es decir un análisis de los requerimientos del puesto, este análisis es apropiado para determinar necesidades de capacitación de empleados que son nuevos en sus puestos.

Desarrollo de desempeño: Estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con el nuevo equipo, nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste, para ver si esta puede reducir problemas en el desempeño y exceso de desperdicio o baja producción.

La capacitación menciona Francesc Castanyer, (1999), es un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

- Evaluación de necesidades
- Diseño de programas
- Instrumentación
- Evaluación

2.2.4.1. Detectar necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa, nos dice Alejandro Mendoza Nuñez (2000).

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién les precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto.

De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación según Nuñez (2000) son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores nos dice Mendoza (2000), sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a priori son por ejemplo: Modernización de maquinarias y equipos; Producción y comercialización de nuevos productos o servicios; Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; Reducción del número de empleados.

Indicadores a posteriori son por ejemplo: Calidad inadecuada de la producción; Baja productividad; Relaciones deficientes entre el personal; Número excesivo de quejas.

2.2.4.2. Diseño del programa de capacitación

Dowling, (1999) señala que la determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

¿QUÉ debe enseñarse?

¿QUIÉN debe aprender?

¿CUÁNDO debe enseñarse?

¿DÓNDE debe enseñarse?

¿CÓMO debe enseñarse?

¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Al respecto nos dice que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos

Objetivos de capacitación:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados

deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación y la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. El mismo autor enumera las siguientes seis estrategias.

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje
- Principios de aprendizaje

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

- Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo
- Características de los instructores

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

2.2.4.3. Implementar el programa de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se nombra algunas de las dimensiones de la capacitación:

- La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.
- La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.
- La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

Cabe destacar, a su vez, que cada día esta adquiriendo mayor importancia el elearnig. El mismo consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y desarrollo profesional, se trata de la capacitación a través de Internet, on-line.

2.2.4.4. Evaluación del programa de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

- La evaluación debe considerar dos aspectos principales:
- Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

2.2.5. Determinación de necesidades de capacitación

Una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización es: ¿en qué debo capacitar a mis empleados o colaboradores?, menciona Mendoza Núñez, (2000).

La primera premisa y quizá, la más importante es poder detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son. Este punto es de gran importancia ya que, establecer problemáticas que pueden ser resueltas con capacitación, y que esto no coincida con la realidad, implica un mal diagnóstico y partir de un punto equivocado. Si esta situación no se corrige y se realiza un plan de capacitación basado en un diagnóstico erróneo, tendrá como resultado: el reclamo de la organización, la frustración de los participantes y el descrédito del área de capacitación.

Teniendo en cuenta estas posibles consecuencias se hace sumamente importante evaluar qué problemáticas "no se solucionan con capacitación".

El comienzo del análisis debe orientarse, no solo por la descripción de cuáles son las necesidades existentes, que puedan brindar quienes solicitan la evaluación, sino que es necesario un meticuloso y pormenorizado trabajo de campo con quienes están involucrados en el proceso.

Esta será la primera gran división del diagnóstico, donde se deberán dejar sentadas qué problemas aparecieron cuya solución no depende de la implementación de programas de capacitación y sí, deberán ser motivo de estudio del análisis organizacional. Es necesario establecer si esa cultura previa permite que se perciban y se manifiesten problemas de capacitación o si acostumbran a relacionar sus problemas con otros factores.

El propósito del paso de evaluación de la situación es determinar las necesidades de la capacitación, a esto también se le llama análisis de desempeño que a su vez verifica la existencia de una deficiencia importante en el rendimiento para posteriormente determinar si se debe rectificar la falla mediante una capacitación o algún otro medio (cambio o transferencia). La búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

2.2.6. Medios para la determinación de necesidades de capacitación

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: evaluación de desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes, entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones inter departamentales, examen de empleados, modificación de trabajo, entrevista de salida, análisis de cargos.

a. Evaluación de desempeño

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

b. Observación

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

c. Cuestionarios

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

d. Solicitud de supervisores y gerentes

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

e. Entrevistas con supervisores y gerentes

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

f. Reuniones ínter departamentales

Discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

g. Examen de empleados

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

h. Modificación de trabajo

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

i. Entrevista de salida

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las

razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

j. Análisis de cargos

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

2.2.7. Indicadores de Capacitación

Además de los medios mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

a. Los indicadores a priori son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleado.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

b. En tanto los indicadores a posteriori son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnostico de capacitación.

- Problemas de producción:
- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de maquinas y equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.
- Problemas de personal:
- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Faltas y sustituciones en demasía.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos.

Este análisis efectuado mostrará a quienes presentan necesidades de capacitación por falta de conocimientos, es decir si el problema se identifica como un no puedo, a causa de empleados que no conocen como desarrollar su trabajo sus normas, obstáculos en el sistema como falta de sistemas y suministros, esto se refleja en la mala selección y posterior contratación de personal que no posee aptitudes y la capacitación adecuada.

Pero, también surgirán, quienes, estando en condiciones de hacerlo (contando con los conocimientos habilidades y actitudes) no lo hacen, es decir si el problema se identifica como un no quiero se debe ver que el trabajo sería bien realizado tan solo con el deseo del trabajador de hacerlo así, aquí se puede aplicar el cambio de sistema de recompensa (incentivos).

Adentrándose más en el análisis, se podría establecer quiénes son los que se deben dar cuenta de que realmente existe una necesidad de capacitación.

Según Gabriela Buenaventura, se puede ubicar en primer lugar al capacitador, ya que por ser un profesional con autonomía e independencia dentro de la empresa, es quien primero las verá, por no estar condicionado por la cultura de la misma. Asimismo los jefes o supervisores directos de los involucrados tienen que comprender ese "algo" que la organización necesita y no se puede llevar a cabo, tiene un por qué relacionado con la falta de alguna aptitud para realizarlo.

Por último, es fundamental que la propia persona perciba la necesidad de modificar o incorporar conocimientos, habilidades o actitudes que permitan llevar a la práctica lo que la organización le requiere y no puede hacer por desconocimiento.

2.2.8 Capacitación y Desarrollo

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de "dominio personal", que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras organizaciones en "Organizaciones Inteligentes, Creativas", con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas.

2.3. La Norma ISO 9001:2008

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO, siglas de International, Standards Organization), es un organismo no gubernamental con sede en Ginebra. Como tal fue establecida en 1947. Esta organización nos dice Díaz Cortico, se constituye por más de 100 agrupaciones o países miembros y a pesar de su importancia, no está afiliada a la ONU ni a ninguna organización europea. Tiene como misión promover el desarrollo de la estandarización y las actividades relacionadas con ella en el mundo, con el propósito de facilitar el intercambio de servicios y bienes; asimismo, impulsa la cooperación en la esfera de los intelectual, científico, tecnológico y económico.

2.3.1. Antecedentes

Esta familia de normas apareció en 1987, tomando como base la norma británica BS 5750 de 1987, experimentando su mayor crecimiento a partir de la versión de 1994. La versión actual data de 2008, publicada el 13 de noviembre de 2008.

La principal norma de la familia es la ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.

Otra norma vinculante a la anterior es la ISO 9004:2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

Las normas ISO 9000 de 1994 estaban principalmente dirigidas a organizaciones que realizaban procesos productivos y, por tanto, su implantación en las empresas de servicios planteaba muchos problemas. Esto fomentó la idea de que son normas excesivamente burocráticas.

Con la revisión de 2000 se consiguió una norma menos pesada, adecuada para organizaciones de todo tipo, aplicable sin problemas en empresas de servicios e incluso en la Administración Pública, con el fin de implantarla y posteriormente, si lo deciden, ser certificadas conforme a la norma ISO 9001.

2.3.2. Consideraciones generales

La versión internacional de la ISO 9001:2008 fue publicada, por la ISO, el 13 de Noviembre de 2008. En México está disponible en español, desde el 19 de diciembre de 2008.

Fundamentalmente, esta versión ha sido desarrollada con el fin de introducir aclaraciones a los requisitos existentes de la Norma ISO 9001:2000 y para mejorar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004, por lo anterior, a los usuarios de la misma, les debe quedar claro que:

La Norma ISO 9001:2008 no introduce requisitos adicionales, ni cambia la intensidad de la Norma ISO 9001:2000.

La ISO, en todos sus documentos de soporte, deja muy claramente indicado que:

- La certificación con la Norma ISO 9001:2008 no es un asenso de categoría, respecto a los sistemas certificados bajo la norma anterior (ISO 9001:2000)
- Lo cual implica que las organizaciones que estén certificadas con la Norma ISO 9001:2000 deberían, durante el periodo de coexistencia, recibir el mismo estatus y tratamiento que aquellas que obtengan un nuevo certificado con la Norma ISO 9001:2008. Sin embargo, con el fin de beneficiarle del contenido de la Norma ISO 9001:2008, los usuarios de la versión anterior tendrán que analizar si las actualizaciones introducidas tienen impacto en su actual interpretación de la Norma ISO 9001:2008, ya que, en tal caso, pudiese ser necesario incorporar algunos cambios en su SGC.

2.3.3. Estructura de la Norma ISO 9001:2008

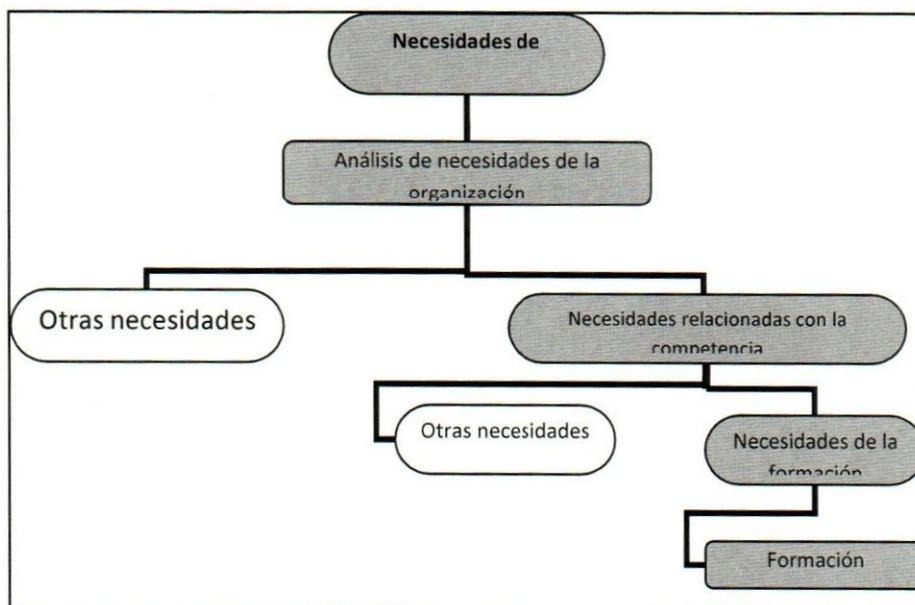
Se encuentra estructurada por 8 capítulos:

- 1) Objeto y campo de estudio.
- 2) Referencias Normativas.
- 3) Términos y definiciones.
- 4) Sistema de gestión de la calidad.
- 5) Responsabilidad de la dirección.
- 6) Gestión de los recursos.
- 7) Realización del producto.
- 8) Medición, análisis y mejora.

2.3.4. Gestión de la Calidad-Directrices para la formación del personal

La Norma ISO 10015:1999, Gestión de la Calidad-Directrices para la formación del personal, menciona que la función de esta norma mexicana es dar el consejo que ayude a una organización a identificar y analizar las necesidades de formar a su personal, diseñar y planificar esta formación, conseguir los insumos para alcanzar sus objetivos. Eso refuerza la contribución de la formación del personal para su mejora, y pretende ayudar a cualquier organización para hacer que tal formación sea una inversión más efectiva y eficiente. Como se ilustra en la siguiente figura.

Figura No. 2. Mejora de la calidad por medio de la formación



Fuente: Norma Mexicana Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. ISO 10015:1999 NMX-CC-10015-IMNC-2002.

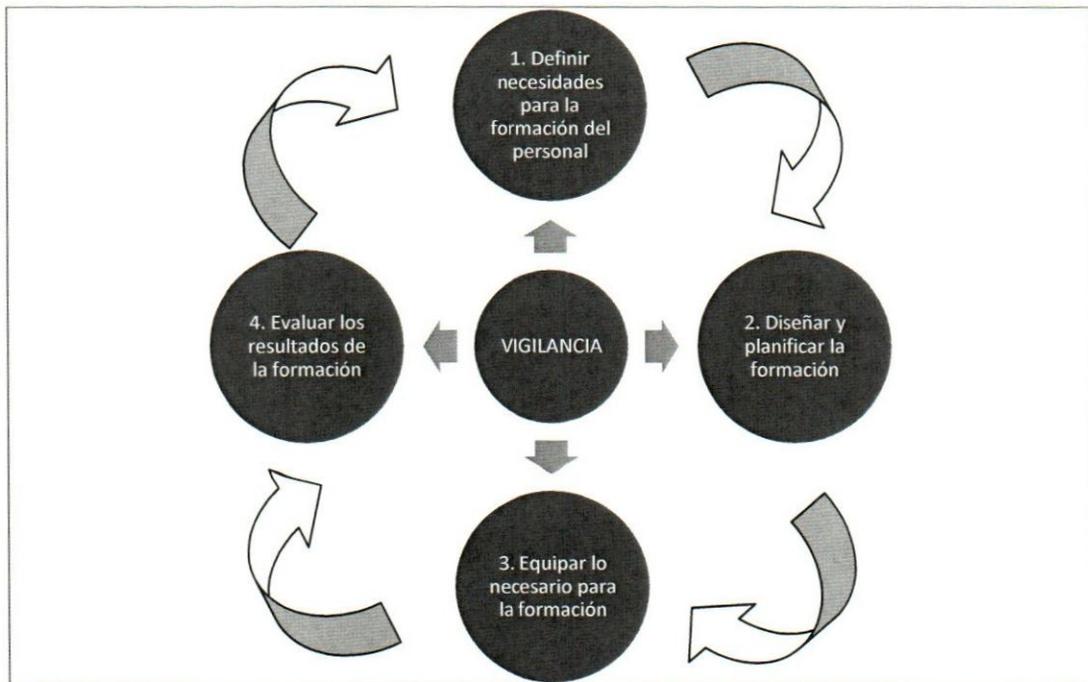
2.3.4.1. Directrices para la formación del personal

Un proceso de formación, planificado y sistemático, puede hacer una contribución importante para ayudar a una organización a mejorar sus capacidades y para lograr sus objetivos de la calidad.

Este proceso de formación se ilustra en el diagrama del ciclo de la formación mostrado en la figura 3.

Para seleccionar e implantar la formación con el propósito de cerrar la brecha entre la aptitud requerida y la existente, la administración debería vigilar las siguientes etapas:

Figura No. 3. Ciclo de la formación



Fuente: Norma Mexicana Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. ISO 10015:1999 NMX-CC-10015-IMNC-2002.

2.3.4.2. Compra de productos y servicios relacionados con la formación

El proceso de la formación debe iniciarse después de que se lleve a cabo un análisis de las necesidades de la organización y que hayan sido registrados los temas relacionados con la aptitud del personal, como se describe en la figura 2.

Una organización debe definir la aptitud necesaria para cada tarea que afecta la calidad de los productos, evaluar la competencia del personal para llevar a cabo las tareas y desarrollar planes para cerrar cualquier brecha que pudiera existir entre la aptitud necesaria y la competencia del personal.

El análisis de las brechas entre la aptitud requerida y la existente, debería conducir a determinar si las brechas pueden ser cerradas por la formación o cuándo puede ser necesaria alguna otra acción.

2.3.4.3. Definir las necesidades de la organización

Las políticas de la calidad y la formación, los requisitos de la gestión de la calidad, la gestión de los recursos y el desempeño de procesos de la organización deberían ser considerados como elementos de entrada, para asegurar que la formación requerida hacia la satisfacción de las necesidades de la organización.

2.3.4.4. Definir y analizar los requisitos de la aptitud del personal

Los requisitos de aptitud deben ser documentados. Esta documentación puede ser periódicamente revisada, si es necesario, cuando se haga la asignación de tareas y el desempeño sea evaluado.

La definición de las necesidades futuras de la organización, relacionadas con sus metas estratégicas y los objetivos de la calidad, incluyendo la competencia requerida de su personal, pueden ser consecuencia de una variedad de fuentes internas, tales como:

- El cambio organizacional o tecnológico que afecte los procesos de trabajo o influya en la naturaleza de los productos proporcionados por la organización.
- El registro de los datos de procesos de la formación, actuales o anteriores;
- La valoración de la aptitud del personal de la organización para ejecutar tareas específicas;
- Registros de la rotación o de la fluctuación estacional del personal eventual.
- Certificación, interna o externa, necesaria para el desempeño de tareas específicas;
- Peticiones de los empleados identificando oportunidades para su desarrollo personal que contribuya a los objetivos de la organización;
- El resultado de revisiones al proceso y acciones correctivas debidas a quejas del cliente o informes de no conformidades,
- Legislación, regulaciones, normas y directrices que afecten a la organización, sus actividades y recursos ; y
- La investigación de mercado que identifique o anticipe nuevos requisitos del cliente.

2.3.4.5. Definir la especificación para las necesidades de la formación

Cuando se seleccione una solución de la formación para cerrar las brechas de aptitud, debe especificarse y documentarse.

La especificación para las necesidades de la formación debe documentar los objetivos y los resultados esperados. El punto de partida de la especificación para las necesidades de la formación debería de proporcionar la lista de los requisitos de aptitud que se encontraron, los resultados de la formación previa, las brechas de aptitud actuales y las solicitudes de acciones correctivas.

El documento debe ser parte de la especificación del plan de la formación y debe incluir un registro de los objetivos de la organización, los cuales serán considerados como entradas para el diseño y la planificación de la formación y para la verificación de la formación del personal.

CAPÍTULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Para este capítulo, se describen las actividades de las áreas que forman a la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, partiendo de lo general para llegar al proceso de Capacitación, que nos ocupa en el presente documento, siendo este proceso el que se realiza en la Dirección antes mencionada.

3.1. La Universidad Autónoma de Chiapas

Las nuevas tendencias internacionales y las políticas nacionales de la educación superior están orientando a las universidades públicas a tener un rol claro de responsabilidad y solidaridad social con su entorno.

La Universidad, fiel a su lema "Por la conciencia de la necesidad de la necesidad de servir", se suma a ese llamado y se asume como Universidad Socialmente Responsable, que forma profesionales con las habilidades pertinentes, estudia, genera conocimientos e innova modelos de transformación de la realidad, buscando un cambio social, en absoluto respeto a los valores culturales y al medio ambiente.

El diagnóstico sistemático de la Universidad obliga a reconocer su realidad actual, alcances y logros, pero también sus limitaciones y desafíos; sirve no sólo como indicador o referente, sino más bien como instrumento que permite reflexionar de manera autocrítica, dar continuidad a lo que se ha hecho bien y cambiar, con el concurso de todos, lo que no nos permite avanzar, combatiendo las inercias y trabajando siempre por el desarrollo de Chiapas.

3.1.1. Antecedentes de la Universidad Autónoma de Chiapas

La creación de la UNACH data de 23 de octubre de 1974, cuando por iniciativa del Dr. Manuel Velasco Suárez, gobernador Constitucional del Estado, el Congreso del Estado expide el Decreto No. 98, del 28 de septiembre del mismo año, publicado en el Diario Oficial del Estado. En él se notifica la aprobación de su primera Ley Organiza y la fusión de las escuelas de educación superior existentes en la entidad. En este decreto se proveían las modalidades para la creación de nuevas carreras.

Debido a la heterogeneidad que presenta el estado y las políticas nacionales de desconcentración de la administración pública, la UNACH adoptó la estructura por campus universitarios, situados en las ciudades mas importantes de la entidad. Esta organización inicial de las áreas académicas era departamental, pero pronto se modificó al adoptar el sistema tradicional europeo de escuelas y facultades.

Al momento de la creación se anunciaron 23 carreras, para 1975, fecha en que comienzan las actividades docentes de la Universidad, se producen modificaciones al proyecto inicial, debido a que algunas de las carreras cambiaron de nombre, otras fueron sustituidas y otras más se duplicaron en función de las existentes en otras regiones del estado; hubo otras que no entraron en operación. Finalmente, entran en funcionamiento los programas agrupados por campus, distribuidos éstos en tres ciudades de tres regiones económicas de las entidad como son: Campus I (Tuxtla Gutiérrez), Campus II (Tuxtla Gutiérrez), Campus III (San Cristóbal de las Casas) y Campus IV (Tapachula).

Posteriormente se incorporaron el campus V (Villa Flores), VI (Tuxtla Gutiérrez); desde su origen, la cobertura de la UNACH abarcó tres regiones, (I Centro, II Altos y VIII Soconusco), posteriormente se extendió a las regiones III Fronteriza, IV Frailesca, V Norte y IX Istmo-Costa.

De acuerdo al proyecto académico 2010-2014, en la actualidad, la Universidad se conforma por 16 facultades, 7 escuelas, 7 centros de educación y una Universidad Virtual, como una estrategia para ampliar la oferta educativa con equidad y pertinencia para ampliar la oferta educativa con equidad y pertinencia hacia municipios y comunidades carentes de servicios de educación superior; a la vez estableció los centros de Estudios Agropecuarios Maya y Mezcalapa, ubicados en Catazajá y Copainalá, respectivamente.

3.1.2. Misión, Visión y Principios Universitarios

La UNACH se ha dotado de un sistema de planeación de largo plazo que ha establecido su misión, visión y principios, con base en la normatividad universitaria y en la participación de la comunidad.

Misión

Ser una institución de educación superior, pública y autónoma, que genera, recrea y extiende el conocimiento; forma profesionales, capaces, críticos, propositivos y creativos, con espíritu ético y humanista, conciencia histórica y social; y comprende y anticipa la complejidad de la realidad social, para incidir con responsabilidad en el desarrollo de Chiapas y de México, con respeto a la identidad cultural de los pueblos, a la biodiversidad y al ambiente.

Visión

La Universidad Autónoma de Chiapas es en el año 2018, una institución reconocida socialmente por la calidad de sus egresados, por su actividad científica y tecnológica, y por la transparencia y credibilidad de su gestión. Con programas educativos acreditados y procesos certificados; innovadora y articulada en redes de cooperación, centrada en lo local e inspirada en el pensamiento universal, y estrechamente vinculada al desarrollo de la sociedad chiapaneca.

3.1.3. Escudo de la Universidad Autónoma de Chiapas

Se representó geográficamente a la entidad con relación al Istmo y además la estructura característica de la Universidad, cuyas instalaciones están diseminadas estratégicamente a lo ancho y largo del territorio estatal, para que la cultura pueda llegar fácilmente hasta el más apartado rincón de nuestro Estado.

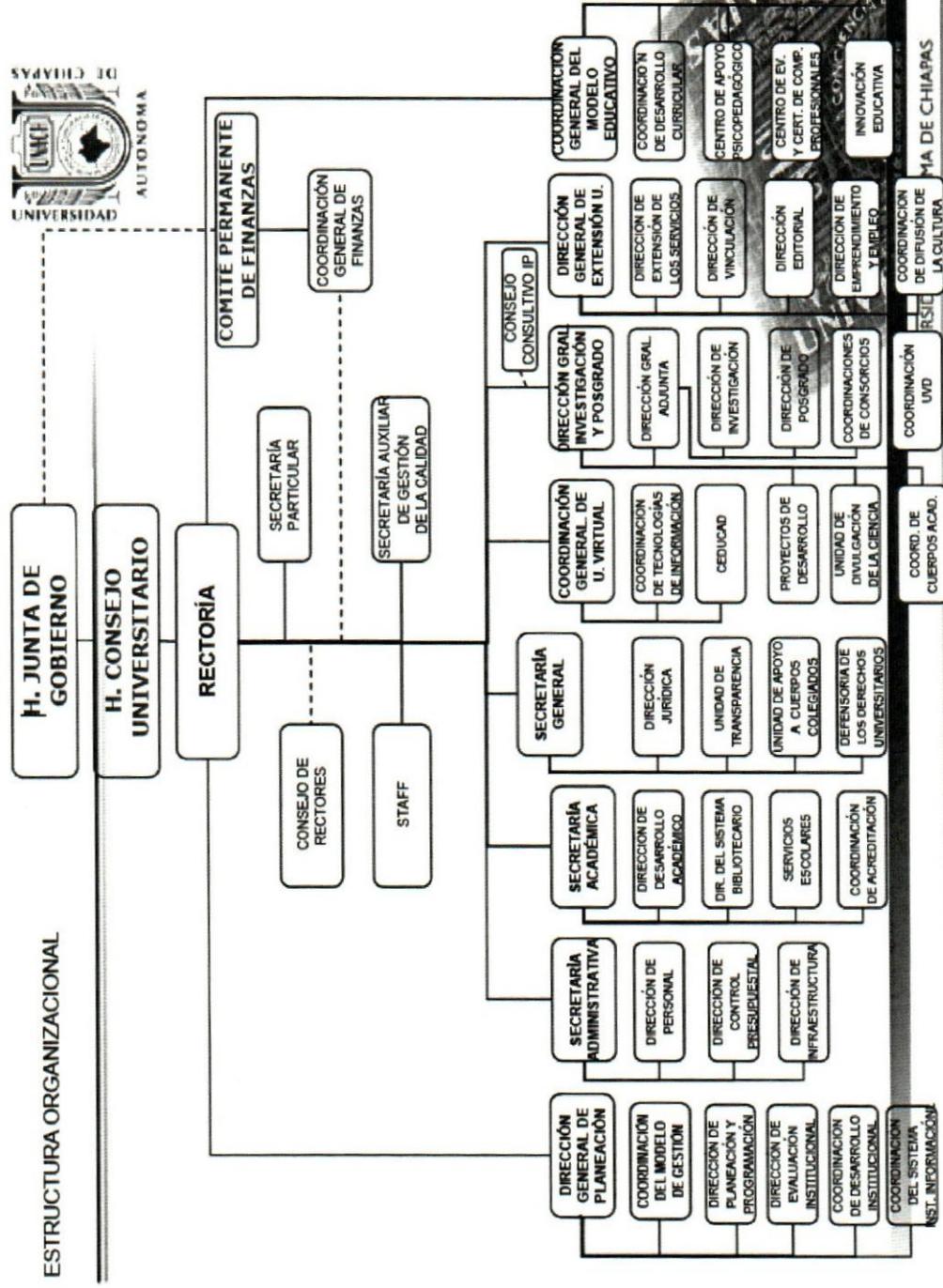
A las iniciales de la Universidad Autónoma de Chiapas se le agregó la letra "N" para diferenciarlas de las otras Universidades. Como no se tenía el lema, se dejó el espacio requerido, colocando en su lugar "Ciencia, Arte y Tecnología".

Finalmente, el escudo fue presentado y aprobado en la reunión ordinaria número 8 del H. Consejo Universitario, celebrado en Tapachula en 1976.

Dentro de una figura geométrica compuesta de cuatro líneas rectas paralelas por cuatro líneas curvas, y en la parte inferior un círculo en cuyo núcleo se perfiló al Estado de Chiapas, el Océano Pacífico, el Golfo de México y los trazos que delimitan las fronteras geográficas de Chiapas, Oaxaca, Veracruz, Tabasco y Guatemala, encerrando en los términos que contiene los términos "ciencia-arte-tecnología". Este escudo deberá insertarse en los documentos oficiales de la Universidad Autónoma de Chiapas. - Viernes 6 de febrero de mil novecientos setenta y seis, Tapachula, Chiapas.

3.1.4. Estructura Organizacional de la UNACH

Figura No. 4. Estructura Organizacional de la Universidad Autónoma de Chiapas.



Fuente: Proyecto Académico 2010-2014, Universidad Autónoma de Chiapas, 2011.

3.2. La Dirección de Personal y Prestaciones Sociales de la UNACH (DPPS-UNACH)

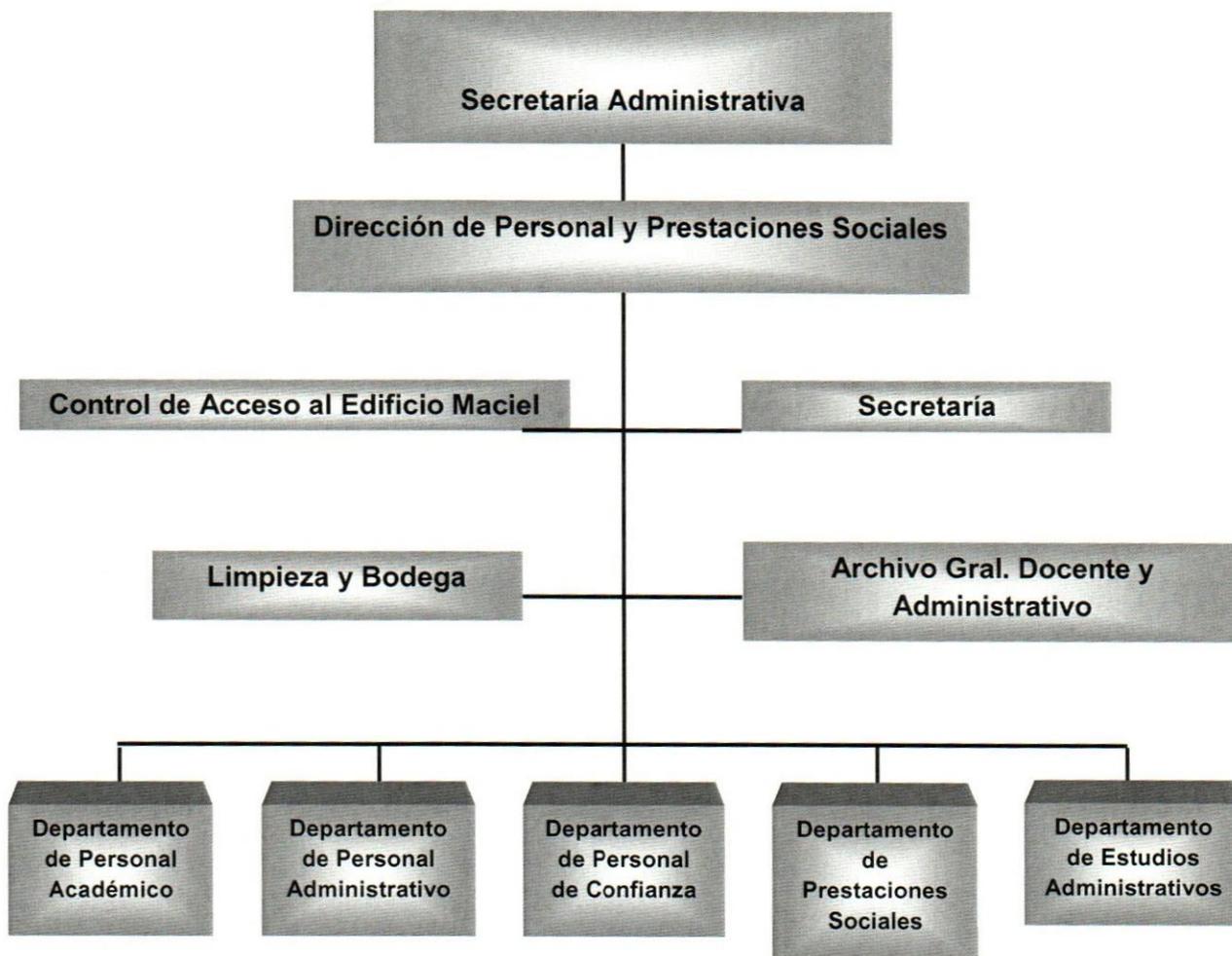
La Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, es una dirección de apoyo a las actividades de educación superior de la Universidad Autónoma de Chiapas, teniendo como objetivo primordial "la administración eficiente y eficaz del Recurso Humano, proporcionar los servicios correspondientes de acuerdo a las políticas, programas y procedimientos definidos, buscando siempre que el personal laboral universitario disfrute en el momento de sus derechos, prestaciones y servicios, facilitando de esta forma la ejecución de actividades y funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura."

3.2.1. Estructura de la DPPS-UNACH

La Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, es un órgano de la Universidad Autónoma de Chiapas, dentro de la estructura universitaria depende de la Secretaría Administrativa. La DPPS-UNACH es un área de apoyo para los planes y programas de estudio universitarios vigentes. Está integrada por una dirección y cinco departamentos: Departamento de Personal Docente, Departamento de Personal Administrativo, Departamento de Personal de Confianza, Departamento de Prestaciones Sociales y Departamento de Estudios Administrativos.

Representada en forma gráfica a través del Organigrama, los puestos y niveles existentes en la Organización de la Dirección como a continuación se presenta la: Figura 5. Organigrama de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales de la UNACH.

Figura No. 5 Organigrama de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales



Fuente. Manual de Organización de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, Agosto 31, 2002. UNACH

3.2.1.1. Descripción general de funciones de la DPPS-UNACH

Según el manual de Organización de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, las funciones de manera general de la DPPS-UNACH son:

- Manifestar y poner en práctica las políticas, normas y procedimientos relacionados con la administración del Recurso Humano.
- Aplicar y vigilar el cumplimiento de los derechos y obligaciones laborales del

personal académico, administrativo de base y administrativo de confianza de la Universidad Autónoma de Chiapas, de acuerdo a la Ley Federal de Trabajo, Legislación Universitaria, Contratos Colectivos de Trabajo, Reglamento y Procedimientos Universitarios.

- Supervisar que se cumplan los derechos y las obligaciones de los trabajadores universitarios de conformidad a la legislación laboral aplicable.
- Recibir, revisar y distribuir las solicitudes de movimientos nominales, así como los requerimientos de carácter interno y externo que son competencia de la Dirección.
- Acordar con el Secretario Administrativo aquellos asuntos que requieran su autorización.
- Coordinar y supervisar las actividades de los departamentos que integran la dirección.
- Verificar e informar el costo total de las nóminas generadas quincenalmente a la Dirección de Programación y Presupuesto.
- Supervisar la entrega de nóminas a las dependencias universitarias.
- Supervisar los procedimientos de selección, contratación y capacitación del personal universitario.
- Certificar documentos como funcionario debidamente acreditado ante diversas Instituciones.
- Analizar, revisar y participar en las negociaciones contractuales de los sindicatos.
- Intervenir en la formulación del anteproyecto del presupuesto del capítulo 1000 remuneraciones personales.
- Autorizar el acceso del personal universitario al Edificio Maciel, en horarios y días inhábiles.
- Mantener actualizada la documentación personal y profesional que contienen los expedientes de los trabajadores.
- Participar en reuniones de trabajo con los diversos órganos de gobierno de la Unach.

- Supervisar las actividades realizadas por los titulares de los departamentos de la Dirección.
- Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

3.2.1.2. Departamento de Personal Académico

La Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, tiene como objetivo general supervisar y Coordinar el desarrollo de planes y programas, relacionados con la organización, ejecución y control del Personal Académico; con el propósito de optimizar el empleo del recurso humano y brindar un mejor servicio en la administración del personal.

Y sus funciones son las que se mencionan a continuación

- Revisión y control de contratos y horarios del Personal Académico con base a plantillas y oficios recibidos de la Secretaría Académica y Dirección General de Planeación.
- Registro en forma individual del Personal Académico conforme a plantilla u oficio para control interno.
- Establecer comunicación permanente con la Dirección de Programación y Presupuesto para el control de plazas y banco de horas y afectaciones originadas por movimientos de personal.
- Establecer una comunicación constante con la Unidad de Computo Administrativo con relación al procesamiento de datos para la elaboración de la nómina.
- Elaboración de proyectos de liquidación.
- Analizar movimientos nominales quincenales para la liquidación de SAR y FOVISSTE.
- Análisis del modo de movimientos afiliatorios al ISSSTE (M.M.A) relacionados con los movimientos de altas, bajas y modificaciones de sueldos quincenales.

3.2.1.3. Departamento Personal Administrativo de Base

El objetivo general del Departamento de Personal Administrativo de Base es supervisar el desarrollo de planes y programas de trabajo, relacionados con la programación, organización y control de las actividades del Personal Administrativo, para optimizar el aprovechamiento del recurso humano, buscando brindar un mejor servicio a los trabajadores.

La cual tiene las funciones siguientes:

- Aplicar y vigilar el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los trabajadores de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, Ley Orgánica, Estatuto General y Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo.
- Proponer políticas, normas y procedimientos para mejorar el aprovechamiento del recurso humano.
- Revisión y elaboración de los movimientos de altas. Bajas, reubicaciones, descuentos y reanudaciones de sueldos; cuando sean procedentes.
- Supervisión, verificación y corrección de los movimientos de nóminas del Personal Administrativo y revisar los cheques que se elaboren.
- Efectuar movimientos nominales quincenales del Personal Administrativo por concepto de sueldos y prestaciones de acuerdo al catálogo de claves, para su proceso electrónico.
- Establecimiento de canales de comunicación entre los Administradores y Sindicato de Trabajadores Administrativos, con objeto de aclarar y resolver los asuntos con la debida oportunidad.
- Controlar las asistencias del Personal Administrativo para aplicar las medidas correctivas y en su caso determinar el pago de puntualidad y asistencia contemplado en el Contrato Colectivo de Trabajo.
- Controlar el registro de cada trabajador para cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y reglamentos que rigen a la Universidad.
- Informar con oportunidad las violaciones en que incurren los trabajadores con relación a las normas de trabajo y proponer alternativas de solución.
- Participar en la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo.
- Validar la información procesada para la aportación del SAR y FOVISSTE.
- Elaboración de anteproyectos de liquidación.

- Proporcionar atención al público que se encuentre relacionado con la tramitación de servicios administrativos.
- Organización y calendarización de cursos de capacitación para el personal administrativo.
- Establecimiento y verificación del procedimiento del programa completo al salario para la calidad y eficiencia del personal administrativo.

3.2.1.4. Departamento Personal de Confianza

Dentro de la Dirección de Personal se encuentra también el Departamento de Personal de Confianza, el cual tiene como objetivo general el supervisar el desarrollo de planes y programas de trabajo, relacionados con la organización y control de las actividades del Personal de Confianza, para optimizar el aprovechamiento del recurso humano.

Las funciones de este departamento son:

- Supervisión e implementación de los procedimientos adecuados para la integración y actualización del archivo y antecedentes del personal.
- Mantenimiento constante de la comunicación con el Director de Personal a efecto de lograr el proceso de contratación del personal de confianza en forma oportuna y adecuada.
- Supervisión del control adecuado de las asistencias del personal a través de la revisión de las listas para la aplicación de medidas correctivas.
- Elaboración y registrar los movimientos nominales del personal de confianza.
- Proporcionar asesoría y apoyo a los órganos administrativos que integran Nuestra Máxima Casa de Estudios en materia de control del personal de confianza.
- Ejercer el control sobre los expedientes del personal eventual de programas y proyectos especiales.
- Validar la información procesada para efectuar ante la Dependencia correspondiente el pago de la aportación del SAR y FOVISSTE.
- Elaboración de anteproyectos de liquidación y finiquitos.
- Proporcionar al trabajador constancias de servicio activo, de percepciones y deducciones, los estados de cuenta del SAR y FOVISSTE con oportunidad.

3.2.1.5. Departamento de Prestaciones

El Departamento de Prestaciones tiene como objetivo general el vigilar que las prestaciones del Personal Académico, Administrativo Sindicalizado y de Confianza se cumplan y contribuyan a mejorar el nivel de vida de los trabajadores, además de proporcionar seguridad y estimular para lograr un mejor desarrollo de las actividades encomendadas.

Y sus funciones son:

- Realizar de forma quincenal movimientos de la nómina de sueldos de los trabajadores Académicos, Personal de Confianza y Administrativos Sindicalizados por concepto de prestaciones.
- Otorgar movimientos a la nómina de sueldos, referente a altas, bajas; modificaciones, de las prestaciones del Personal Académico y Administrativo Sindicalizado y Personal de Confianza.
- Requisición y trámite de los préstamos que otorga el ISSSTE para los trabajadores Académicos, Administrativos y Confianza.
- Llevar el control de las designaciones del Seguro de Vida, SAR y Pago de marcha de los trabajadores de la Universidad.
- Tramitar ante la compañía de Seguros, el pago respectivo a los beneficiarios del trabajador fallecido.
- Enviar al ISSSTE los movimientos de altas, bajas y modificaciones de sueldos con base al programa computacional M.M.A.
- Depurar los listados que envía el ISSSTE de los trabajadores de la Universidad que tienen crédito con esa institución y turnarlos a la Coordinación General de Finanzas para su pago respectivo.
- Depurar los listados de Pensionados que envía el ISSSTE y turnarlos a la Coordinación General de Finanzas para su pago correspondiente.
- Elaboración de hojas de servicios de las personas que trabajaron en la Universidad.
- Revisión del cumplimiento de los requisitos establecidos y elaboración de oficios para el pago de Prótesis, Anteojos, Aparatos ortopédicos, del personal Académico y Administrativo Sindicalizado y turnarlos a la Secretaría Administrativa para el pago respectivo.
- Elaboración de constancias de servicio activo de los trabajadores que lo soliciten.
- Elaboración de oficios de exenciones de pago de los trabajadores Académicos y Administrativos sindicalizados, así como de sus Cónyuges e Hijos que estudien en la Universidad.

- Elaboración de Estados de cuenta de préstamos a corto y mediano plazo, crédito de terreno, FOVISSSTE, crédito de equipo de cómputo.
- Gestoría ante el ISSSTE, de las prestaciones a que tienen derecho los trabajadores de la Universidad.
- Certificación de préstamos que otorga FONACOT, para los trabajadores de la Universidad.
- Llevar el control de préstamos fideicomisos STAUNACH.
- Realizar trámites de pagos de ayuda de transporte del personal Administrativo Sindicalizado.
- Realizar el control y seguimiento de los pagos por concepto de pensión alimenticia.
- Ser integrante de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- Ser integrante de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.

3.2.1.6. Departamento de Estudios Administrativos

El quinto departamento de la Dirección de Personal, denominado de Estudios Administrativos, tiene como objetivo general el proponer políticas, procedimientos y métodos encaminados al fortalecimiento de los procesos administrativos para la administración de los Recursos Humanos y coadyuvar en los procesos de acreditación, Sistema de Gestión de Calidad de la UNACH y representar a la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales ante diversos organismos del ámbito laboral y seguridad social.

Sus funciones son las siguientes:

- Analizar los objetivos, metas y líneas de acción del Proyecto Académico y disposiciones normativas vigentes a fin de implantar acciones que incidan en la administración del personal.
- Vigilar y dar seguimiento al cumplimiento de las acciones estratégicas que garanticen la consecución de los objetivos y metas en materia laboral.
- Formular información cuando son requeridas por otras dependencias externas, como SEP, Gob. del Edo., ANUIES y otras.
- Asistir a reuniones de trabajo relacionadas a la Comisión Consultiva Estatal de Seguridad e Higiene y Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento (Delegación Federal del Trabajo), Comisión Consultiva Estatal

de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente del régimen federal y subcomisiones de estudios y grupos de trabajo (Delegación Estatal del ISSSTE).

- Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

3.2.2. Organización de DPPS-UNACH

3.2.2.1. Antecedentes

En sus inicios la Universidad Autónoma de Chiapas, la Administración de Personal se llevaba a cabo por un departamento conformado por el titular del mismo, una secretaria y un auxiliar administrativo.

Posteriormente y como consecuencia de la explosión de la oferta educativa, el entonces Departamento de Recursos Humanos cambia su estructura administrativa a Dirección, creándose cuatro Departamentos: de Prestaciones Sociales, Administrativo de Base, Personal Docente y el de Confianza.

A raíz de que se requiere que el perfil de los trabajadores sea coherente con el ejercicio de la responsabilidad del cargo y que quienes desempeñen las funciones administrativas sean los más capacitados, es que se da origen a la actual estructura administrativa, incorporándose a ésta el Departamento de Estudios Administrativos.

3.2.2.2. Misión de la DPPS-UNACH

La Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, es el área de la Universidad responsable de la administración de los recursos humanos, cuya finalidad principal es atender el pago de las percepciones y el otorgamiento de las prestaciones del personal académico, administrativo de base y de confianza, en cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, mediante métodos, programas y procedimientos administrativos.

3.2.2.3. Visión de la DPPS-UNACH

La Dirección de Personal y Prestaciones Ser una entidad administrativa que se destaque por la observancia y cabal cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores de la Universidad y que los servicios proporcionados a nuestros usuarios se brinden con respeto, ética, tolerancia, equidad, eficiencia, calidad, calidez, en concordancia con las nuevas tecnologías de la información, comunicación y los lineamientos aplicables para la certificación de nuestros procesos basados en la norma internacional ISO 9001:2008 y los programas de mejora continua.

3.2.2.4. Plantilla de la DPPS-UNACH

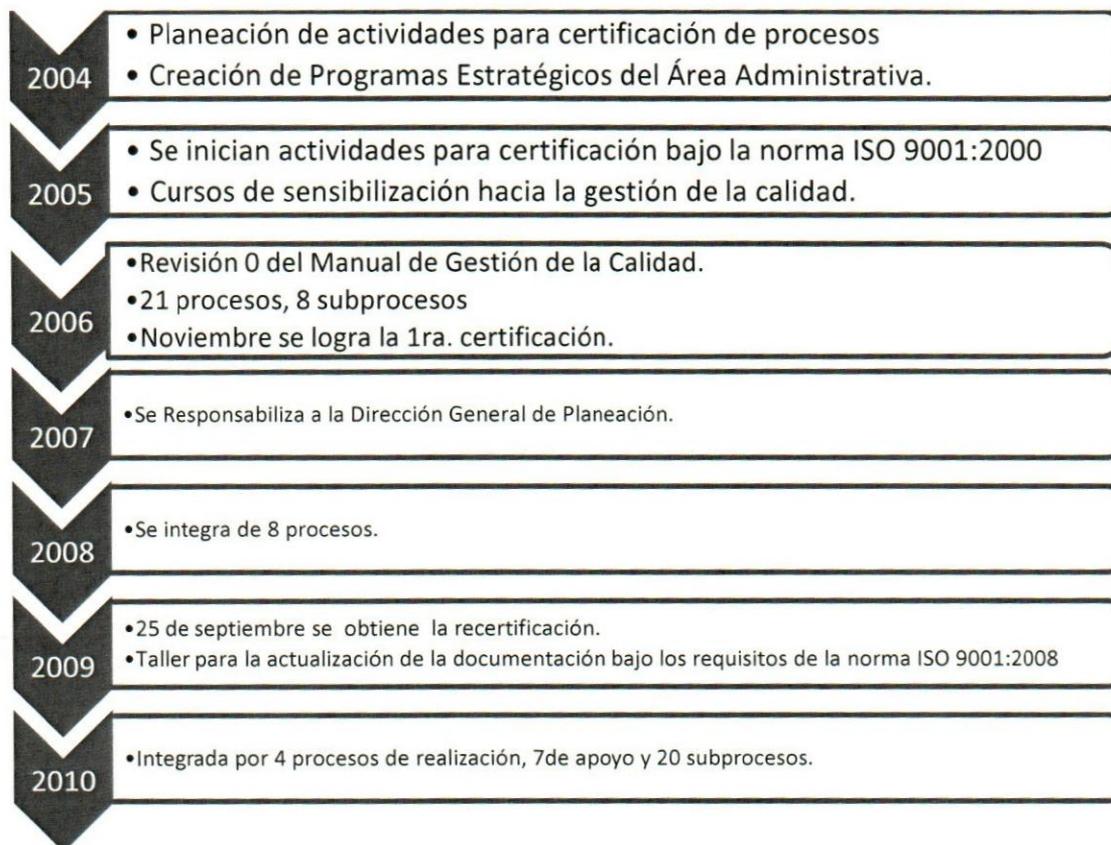
La Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, está integrada por 40 trabajadores, conformados por 14 trabajadores con categoría de administrativos de base, 19 son de confianza y 7 son académicos.

Del total del personal adscrito a esta Dirección, 1 persona es la encargada del manejo y control del proceso "Control de Capacitación de Recursos Humanos", quien tiene la figura de "Operadora del Proceso" representando al objeto de estudio del presente documento.

3.3. Antecedentes del sistema de Gestión de la Calidad en la UNACH

Es importante hacer mención de cómo el Sistema se ha modificado a través de los años en la Universidad Autónoma de Chiapas, en la siguiente figura, se muestran los acontecimientos importantes que se han suscitado.

Figura No. 6. Antecedentes del Sistema en la UNACH.



Fuente: Creación propia, Tomado del 1er. Seminario “Gestión de la calidad para la Consolidación del SGC-UNACH” de fecha 21 y 22 de enero.

3.4. Aspectos del proceso de capacitación implementado

Uno de los atributos del Plan de Desarrollo Institucional 2018 resalta: “Una Universidad con un modelo de gestión de calidad certificado, sustentado en la planeación y la administración responsables”.

Lo anterior denota la ubicación del SGC-UNACH y los proyectos de mejora de la calidad de los procesos de gestión universitaria en la Visión al 2018 de la Universidad.

Para esta tarea, se estableció una estructura para las actividades de planeación, administración y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad-UNACH compuesta por un Comité de Calidad, la Secretaría Auxiliar de Gestión de la Calidad, Los Líderes de procesos y los participantes en los procesos.

3.4.1. Datos Generales

3.4.1.1. Alcance, propósito y objetivos del proceso Capacitación

Para el proceso "Capacitación", con código PO-722-001 de fecha septiembre de 2009, el alcance, propósito y objetivos que se mencionan en el siguiente cuadro.

Figura No. 7 Datos Generales del proceso "Capacitación"

ALCANCE:	Aplica a la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, Comité de Calidad, así como Lides y Personal involucrado en el SGC-UNACH. Desde la recepción de expedientes de formación y necesidades de capacitación, hasta la evaluación de los resultados de la formación.
PROPÓSITO:	Difundir y gestionar las actividades que interactúen e intervengan en el proceso de capacitación.
OBJETIVO:	Gestionar y vigilar el proceso de capacitación al personal involucrado en todos y cada uno de los procesos del SGC-UNACH.

Fuente: Proceso "Capacitación", PO-722-001, Septiembre 2009, UNACH

3.4.1.2. Descripción del proceso de Capacitación

En todo ciclo existe una entrada de datos, un proceso para realizar lo necesario y una salida, a continuación se describe en la tabla siguiente el proceso de "Capacitación", mencionando los insumos, proveedores y clientes que se requieren para la implementación de este.

Figura No.8 Descripción del proceso

ENTRADA	PROCESO	SALIDA
<p>Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de líderes de proceso en materia de capacitación. • Personal especializado. • Equipo y material requerido. • Apoyo logístico. • Política y objetivo de calidad. 	<p>Descripción:</p> <p>Con base al proceso de capacitación se solicita a los líderes de procesos la formación y necesidades de capacitación del personal involucrado. Una vez recibida la información, se analiza e integra consecutivamente se envía al Comité de Calidad para revisión y aprobación. Una vez aprobado se gestiona la capacitación, posteriormente se lleva a cabo la evaluación y se integran para registro y control en los archivos de la DPPS.</p>	<p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado con base en requerimiento del SGC-UNACH.
<p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rectoría.(apoyo administrativo) • Secretaria Académica. • Personal docente. • Secretaría Administrativa. • Consultoría externa. 		<p>Clientes:</p> <p>Todo el personal involucrado en el SGC-UNACH.</p>

Fuente: Proceso "Capacitación", PO-722-001, Septiembre 2009, UNACH

3.4.1.3. Medición del proceso Capacitación

La medición para el Proceso de Capacitación, está compuesta por cuatro indicadores, que miden, el número de personal capacitado, la satisfacción del participante en el curso, taller o actividad, la evaluación del capacitador, la satisfacción del participante con el servicio, a continuación se detallan las formulas y el alcance que tiene cada una de ellas.

Figura No. 9 Indicadores del Proceso Control de Formación de Recursos Humanos.

INDICADORES

Número de personal capacitado.

Este indicador es de control, y se obtendrá mediante la división del total de personas capacitadas con respecto al universo que participa en los procesos del SGC-UNACH.

$$PC = \frac{TC}{UT} \times 100 = \%$$

DONDE:

PC= Personal capacitado.

TC=Total de capacitados.

Esta medición se realizará semestralmente, donde se concentraran todos los cursos realizados en este periodo, y así contar con el control necesario del total de trabajadores capacitados. El resultado refleja en porcentaje el total de capacitados.

Los siguientes 3 indicadores se realizan con base al total de encuestas que fueron aplicadas por cada líder de procesos a cada participante, tomando como referencia el formato FO-722-003 en sus diferentes secciones.

La medición de la satisfacción del participante en el curso, taller o actividad.

Se encuentra en la sección, B. SOBRE LAS METAS Y OBJETIVOS DEL CURSO.

Se evaluará en un periodo trimestral donde se tomara el total de encuestas aplicadas a cada curso. La fórmula para la evaluación quedaría de la siguiente manera:

$$SC = \frac{(MB) \text{ ó } (B) \text{ ó } (R) \text{ ó } (M)}{UT} \times 100 = \%$$

DONDE:

SC= Satisfacción de curso.

MB=Muy bien. B= Bien

Si los resultados de la evaluación arrojan más o igual del 50% en las respuestas de MB y B refleja que la formación ha sido eficiente, ya que es el resultado de que los conocimientos están siendo aplicados en el trabajo.

La evaluación del capacitador.

Se encuentra en la sección, C. SOBRE EL PONENTE.

Se evaluara en un periodo trimestral donde se tomara el total de encuestas aplicadas a cada curso. La formula para la evaluación quedaría de la siguiente manera:

$$SP = \frac{(MB) \text{ ó } (B) \text{ ó } (R) \text{ ó } (M)}{UT} \times 100 = \%$$

DONDE:

SP=Satisfacción del ponente.

MB=Muy bien. B= Bien

Los resultados de la medición indican si se incurrirá de nuevo con el capacitador, si la respuesta de MB y B es mayor o igual que 50%, el formador se tomara en cuenta en futuras capacitaciones.

Satisfacción del participante con el servicio.

Se encuentra en la sección, D. SOBRE EL SERVICIO

Se evaluara en un periodo trimestral donde se tomara el total de encuestas aplicadas a cada curso. La formula para la evaluación quedaría de la siguiente manera:

$$SS = \frac{(MB) \text{ ó } (B) \text{ ó } (R) \text{ ó } (M)}{UT} \times 100 = \%$$

DONDE:

SS=Satisfacción del servicio.

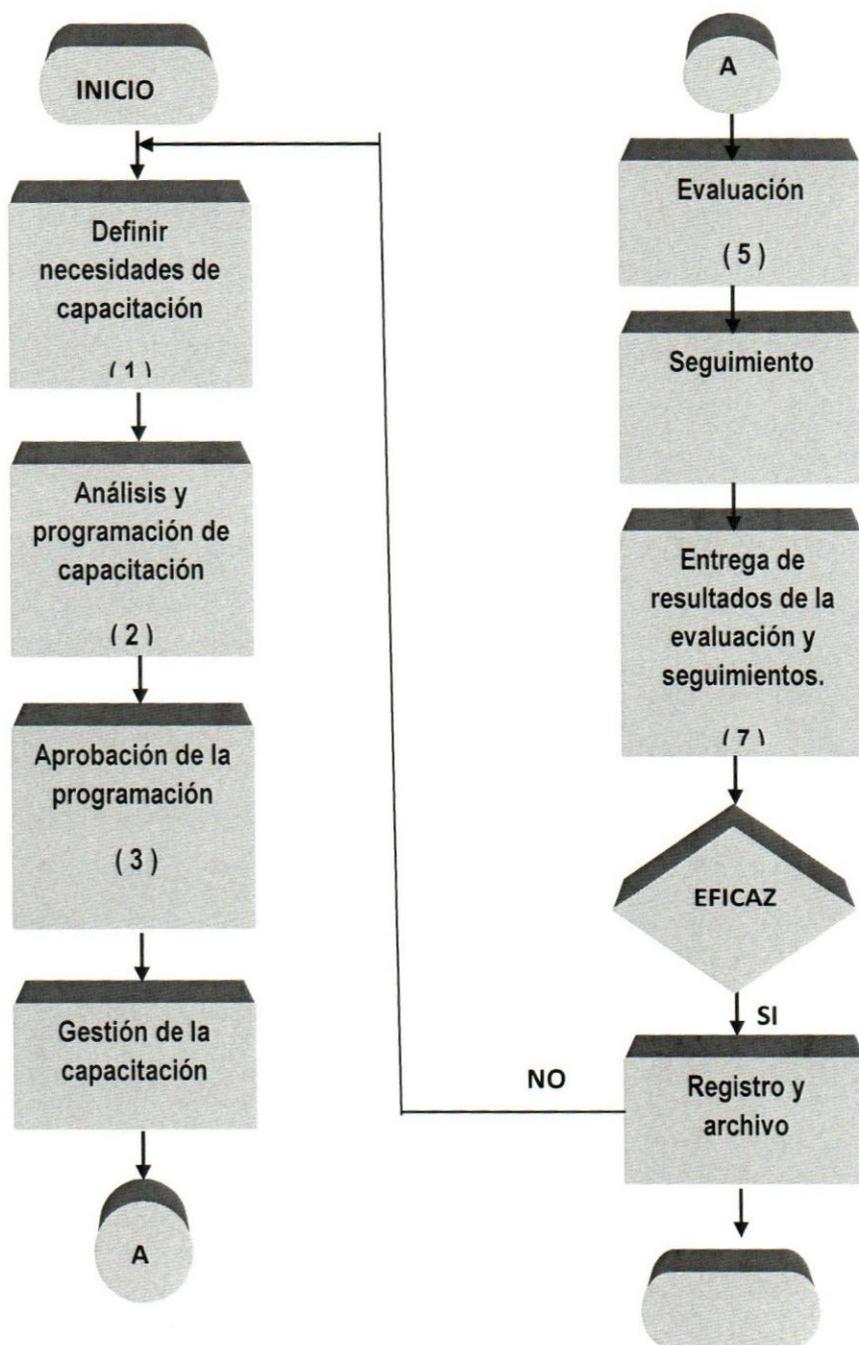
MB=Muy bien. B= Bien

Si los resultados de R y M son mayores del 50% se informara a Apoyo Administrativo ya que son los encargados de proveer este insumo y así poder mejorar este servicio.

Fuente: Proceso “Capacitación”, PO-722-001, Septiembre 2009, UNACH

3.4.1.4. Flujograma del proceso Capacitación

Figura No. 10 flujograma del proceso Capacitación.



Fuente: Proceso "Capacitación", PO-722-001, Septiembre 2009, UNACH

3.4.1.5. Actividades del proceso Capacitación

Para realizar el proceso de "Capacitación" se contaba con 8 actividades, a continuación se describe el responsable, la actividad, la descripción de la actividad y los resultados que se obtienen por cada paso.

Figura No. 11 Actividades del proceso

No.	RESPONSABLE/ AUTORIZA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESULTADO
1	Director de personal y líderes de proceso.	Definir necesidades de capacitación.	<p>Se solicita a los líderes de procesos la formación y necesidades de capacitación, del personal involucrado en el SGC-UNACH, para contar con personal apto y competente para resultados de calidad en el producto.</p> <p>Nota: La formación podrá ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos y talleres dentro o fuera del sitio. • Aprendiendo de otro. • Entrenamiento y asesoramiento en el trabajo. • Auto formación. • Aprendizaje a distancia. 	FO-722-001
2		Análisis y programación de capacitación.	<p>Una vez recibida la información se revisa y analiza los insumos requeridos, se procede a la realización del programa de capacitación para su aprobación.</p> <p>NOTAS:</p> <p>Parte de los insumos como es el staf. Será proporcionado por Rectoría por el departamento de Apoyo Administrativo.</p> <p>Para elegir al proveedor de</p>	FO-722-002

	Director de la DPPS		formación ya sea externo o interno, será sujeto a un examen crítico antes de ser seleccionado.	
3	Comité de Calidad	Aprobación de la programación.	El Comité de Calidad recibe programa para su análisis y autorización.	FO-722-002
4	Director de la DPPS	Gestión de la capacitación	La DPPS recibe el programa debidamente autorizado. Derivado del programa de capacitación autorizado, se procede a realizarlo para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el proceso.	FO-722-002
5	Director de la DPPS	Evaluación.	<p>La DPPS envía a los líderes de Procesos formato de encuesta para que aplique a los capacitados.</p> <p>Nota: con la evaluación de esta encuesta se observarán 3 aspectos importantes para tomar decisiones futuras sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características del curso: claridad, dinámica, organización, importancia del tema. • Características del expositor: dominio, Liderazgo, claridad, puntualidad, metodología. • Características del servicio: ambiente, comodidad, atención, limpieza. 	FO-722-003
6	Director de la DPPS	Seguimiento	El Director de DPPS, se comunicará con los líderes de cada proceso después de un tiempo determinado para que el trabajador pueda observarse y probarse en el	FO-722-004

			<p>trabajo, con el fin de verificar la eficacia del curso, y así darle seguimiento.</p> <p>Nota:</p> <p>En el caso de que el personal haya participado en actividades consideradas de formación, adicionales a las programadas, los líderes de proceso deberán enviar evidencias de dichas actividades (lista de asistencia, minuta de trabajo, constancias, etc.)</p>	
7	Director de la DPPS	Entrega de resultados de evaluación y seguimiento	<p>La DPPS envía al Comité de Calidad los resultados obtenidos de la evaluación y seguimiento en base al programa de capacitación.</p> <p>SI: Pasa a la actividad siguiente.</p> <p>NO: Integra respuesta mediante oficio y regresa a la actividad 1.</p>	FO-722-005
8	Director de la DPPS	Registro y archivo	<p>Establecer en la DPPS un programa de control y seguimiento de archivos de los programas de capacitación requeridos por el SGC-UNACH.</p>	NA

FUENTE: Proceso “Capacitación”, PO-722-001, Septiembre 2009, UNACH

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo indica la metodología a seguir para la realización de esta investigación, misma que coadyuvará para la mejora continua en el proceso de capacitación del personal administrativo de la Universidad Autónoma de Chiapas.

4.1. Definición del alcance de la investigación.

El tipo de investigación que se llevará a cabo en el presente trabajo que se titula “LA MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE CONTROL DE DE CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS”, será cualitativa de enfoque descriptivo donde se hace un análisis documental y la descripción es de acuerdo a la observación

Hernández Sampieri (2004), afirma que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de persona, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren.

Por lo anterior, el tipo de investigación será el descriptivo buscando especificar las propiedades importantes del control de la capacitación; seleccionando una serie de cuestiones, midiendo a cada una de ellas de manera independiente, para poder describir lo que se investiga.

4.2. Formulación de la hipótesis de la investigación

Definición de hipótesis.

Las hipótesis son guías precisas del problema de investigación o fenómenos que estamos estudiando. En una investigación se pueden tener dos o más hipótesis y a veces carecen de ella. Las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas o a manera de proposiciones. Las hipótesis no necesariamente son verdaderas; pueden o no serlo; pueden o no comprobarse con hechos. Son explicaciones tentativas no el hecho en sí. Al formularse, el investigador no puede asegurar que vayan a comprobarse.

Dentro de la investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados. Las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas e involucrar dos o más variables, pero son sólo proposiciones sujetas a comprobación empírica a verificación con la realidad.

Característica de la hipótesis

Las hipótesis deben reunir los siguientes requisitos:

- Deben referirse a una situación social real: sólo pueden someterse a prueba en un universo y contexto bien definidos.
- Los términos variables de la hipótesis deben ser comprensibles, precisos y lo más concretos posibles.
- La relación entre variables propuesta por una hipótesis debe ser clara y verosímil (lógica): debe quedar claro cómo se están relacionando las variables y esta relación no debe ser ilógica.
- Los términos de la hipótesis y la relación planteada entre ellos, deben ser observables y medibles, o sea, tener referentes en la realidad.
- Deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas.

Clasificación de la hipótesis

Existen diversas formas de clasificar las hipótesis, siendo las más usuales:

- Hipótesis de investigación: proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables y que cumplen con las cinco características antes mencionadas. Estas, a la vez, se clasifican en descriptivas, correlacionales, de diferencia entre grupos y de relaciones de casualidad.
- Hipótesis nula: son el reverso de la hipótesis de investigación. Constituyen proposiciones acerca de la relación entre variables; solo sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación.
- Hipótesis alternativas: son posibles alternativas ante la hipótesis de investigación y nula, ofrecen una descripción o explicación distintas a los que proporcionan estas dos tipos de hipótesis.
- Hipótesis estadísticas: son la transformación de la hipótesis de información, de investigación, nulas y alternativas en símbolos estadísticos. Se pueden formular sólo cuando los datos del estudio que se van a recolectar y analizar para probar o rechazar las hipótesis son cuantitativas.

Importancia de la hipótesis

Las hipótesis son el punto de enlace entre la teoría y la observación. Su importancia es que dan rumbo a la investigación al sugerir los pasos y procedimientos que deben darse en la búsqueda del conocimiento. Cuando la hipótesis de investigación ha sido bien elaborada, y en ella se observa claramente la relación o vínculo entre dos o más variables, es factible que el investigador pueda:

- Elaborar el objeto, o conjunto de objetivos que desea alcanzar en el desarrollo de la investigación.
- Seleccionar el tipo de diseño de investigación factible con el problema planteado.
- Seleccionar el método, los instrumentos de investigación acordes con el problema que se desea resolver, y
- Seleccionar los recursos, tanto humanos como materiales, que se emplearán para llevar a feliz término la investigación planteada

Requisitos para la elaboración de hipótesis

La formulación de hipótesis es una tarea que se logra cuando se cumple con algunos requisitos, entre ellos:

- Formularse en términos claros, es decir, emplear palabras precisas que no den lugar a múltiples interpretaciones. La claridad con que se formulen es fundamental, debido a que constituyen una guía para la investigación.

- Tener un referente empírico, ello hace que pueda ser comprobable. Una hipótesis sin referente empírico se transforma en un juicio de valores al no poder ser comprobable, verificable, carece de validez para la ciencia.

Dificultades en la Elaboración de la Hipótesis

La hipótesis resulta una tarea ardua, de difícil elaboración, esta dificultad generalmente proviene de circunstancias tales como:

- Un planteamiento poco claro del problema a investigar.
- Falta de conocimiento del marco teórico de la investigación como consecuencia de la poca claridad que se tiene del problema que se desea resolver.
- Carencia de habilidad para desarrollar y utilizar el referente teórico-conceptual.
- En general, por le desconocimiento de los procesos de la ciencia y la investigación, por lo tanto ausencia de criterios para la elaboración de hipótesis y selección de técnicas adecuadas al problema que se investiga.

Una vez mencionado lo anterior, el tipo de hipótesis de investigación es de tipo causal multivariada, para este trabajo, se formulan la siguiente hipótesis:

“La ausencia de control de la capacitación del personal académico administrativo y de servicios de la Universidad Autónoma de Chiapas, se debe a la falta del área de capacitación y la ausencia de normatividad establecida por escrito”.

4.2.1. Definición de las variables

De acuerdo a Hernández Sampieri las variables es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. El concepto de variables se aplica a personas y otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto a la variable referida.

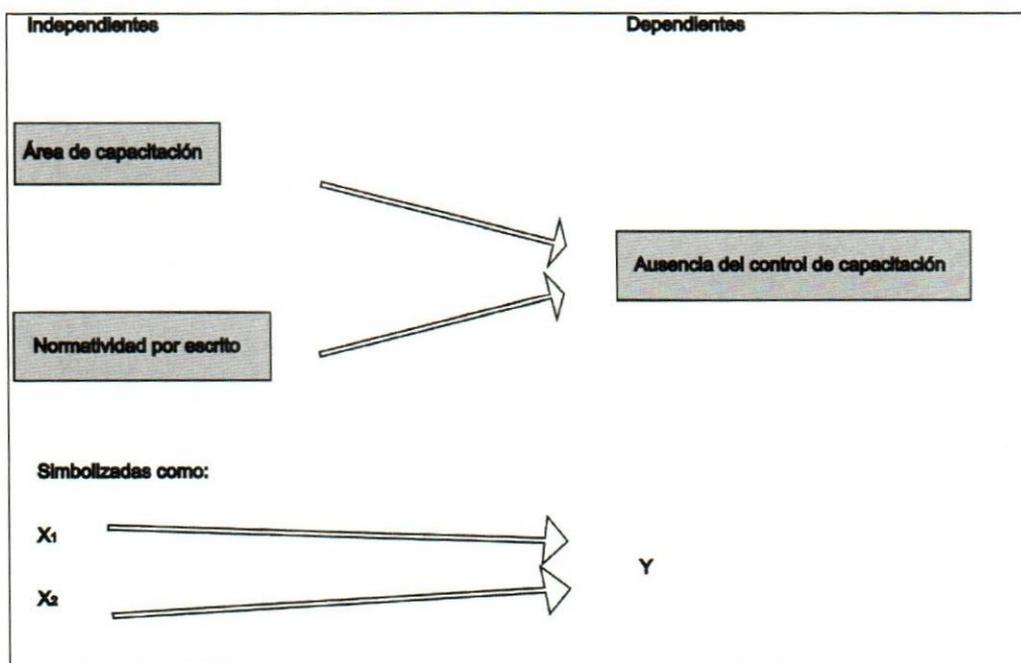
Para esta investigación se tienen las siguientes variables:

Ausencia de control de capacitación: la ausencia de control de capacitación se refiere a la ausencia de técnicas como evaluación y seguimiento a la capacitación.

Área o departamento de capacitación: es el área destinada a brindar a una persona o individuo desarrollo de sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

Normatividad escrita: son los documentos establecidos por la Universidad Autónoma de Chiapas, para la realización de las actividades universitarias, tales como manuales de organización, administración, acciones correctivas y preventivas, procedimientos y/o modelo de mejora continua.

Figura No. 12 Esquema de relación causal multivariada



Fuente: Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación. 2006 p. 123.

4.3. Selección del universo y muestra de la investigación

Hernández Sampieri (2008), afirma que la muestra es un subgrupo de la población. Para la presente investigación, para analizar y realizar las propuestas para la mejora continua del control de capacitación del recurso humano de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales de la UNACH, se aplicará una entrevista al Director de Personal y Prestaciones Sociales, junto a esto se observará aspectos como ambiente laboral, organización de la dirección, organización del archivo de expedientes del personal.

4.4. Selección, diseño y aplicación de las técnicas de investigación

Zorrilla Arena (2002), demostró que las técnicas más usadas para el desarrollo de una investigación de campo pueden ser de dos tipos: observación y encuestas.

La observación: consiste en la apreciación personal del objeto de investigación. La observación puede ser a la vez:

- a. Simple, que se realiza con cierta espontaneidad, por una persona de calificación adecuada para la misma y ésta debe ser ejecutada de forma consciente y desprejuicial.
- b. Participativa, es en la que el observador forma parte del grupo observado y participa en él durante el tiempo que dure la observación.
- c. No participante, el investigador realiza la observación desde fuera, no forma parte del grupo investigado.
- d. Abierta, donde los sujetos y objetos de la investigación, conocen que van a ser observados.

La encuesta: es la técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado a través del cual puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

Para esta investigación se utilizarán las técnicas de observación abierta y la encuesta, a través de entrevistas.

Sampieri afirma que las ventajas de la observación recaen en:

- *Son técnicas de medición no obstrusivas.* En el sentido que el instrumento de medición no “estimula” el comportamiento de los participantes, los métodos no obstructivos simplemente registran algo que fue estimulado por otros factores ajenos al instrumento de medición.
- Aceptan material no estructurado.
- Pueden trabajar con grandes volúmenes de datos.

Para la presente investigación, se propone el siguiente modelo de los instrumentos de investigación:

Observación

Para el método de observación, se seguirán los siguientes pasos.

La observación se realiza al personal que se encuentra involucrado en la realización del proceso “Capacitación”, en las instalaciones de la Dirección de Personal y Prestaciones sociales de la UNACH, durante el periodo 2010-2011, también se considerara para este método, las observaciones emitidas por auditores internos y externos que evalúen el proceso en cuestión.

Entrevista: Para el Director de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales



Esta entrevista tiene como finalidad recolectar la información necesaria para la elaboración de la propuesta de un modelo de mejora continua para el control de Capacitación de Recursos Humanos de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales de la UNACH. Esto, como requisito académico para la obtención del grado de la Maestría en Administración con Formación en Mercadotecnia



1. Me puede proporcionar los siguientes datos:

Nombre: _____ Cargo: _____ Nivel de Estudios: _____

2. ¿Cuál es el objetivo general de la DPPS?
3. ¿Cuáles son las actividades básicas de la DPPS?
4. ¿Qué prioridad tiene el proceso de Control de Capacitación de Recursos Humanos dentro de la DPPS?
5. ¿Existe un departamento que se encargue exclusivamente de este proceso?
Si ___ No ___ por que _____
6. ¿Cómo se realiza el proceso Control de Capacitación de Recursos Humanos?
7. Me describe las fases del proceso Análisis Documental de la DPPS
8. ¿Cuáles son los parámetros o indicadores de ese proceso?
9. ¿De qué manera se ha implementado el proceso?
10. ¿Considera que el proceso puede mejorarse?
11. ¿Existen normas para el control de la capacitación del personal?
12. ¿La evidencia de la capacitación del personal tiene algún control dentro de la DPPS?
13. ¿Existen manuales administrativos y de procedimientos en la DPPS?

Despedida y agradecimiento

Agradezco sus aportaciones a la presente investigación.

4.5. Procedimiento, análisis e interpretación de los resultados

Se realiza con el método descriptivo, habiendo sido aplicadas las entrevistas y realizada la observación correspondiente, se realiza la descripción de la información obtenida para posteriormente realizar el análisis de las variables en cuestión, considerando que se necesita llegar a un modelo que pueda coadyuvar con la mejora continua en el análisis del proceso Control de Capacitación de Recursos Humanos de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales de la UNACH.

De acuerdo a la entrevista realizada al Director de Personal y Prestaciones Sociales, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tanto los objetivos específicos de la DPPS, actividades y organización de la misma, los tiene claramente definidos, manifestando que actualmente la Organización de la Dirección se encuentra compuesta por 5 departamentos realizando actividades sustancialmente de nómina, menciona que es importante la adaptación de un área donde se realicen actividades para el desarrollo del personal.

En cuanto a lo que se refiere al Proceso Control de Formación de Recursos Humanos manifiesta que no existe un departamento o área específica que se encargue de las actividades del proceso, mas sin embargo una persona es quien funge como operador, quien es que se ha encargado de realizar adaptaciones para mejorar continuamente el proceso. Menciona que él tiene el titular de Líder del proceso por lo que si conoce las actividades que se realizan, describiéndola en los siguientes pasos:

Actividad 1. Realización de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), a cargo de la DPPS.

Actividad 2. Solicitud de Cursos basados en los resultados de la DNC y del catalogo de cursos ofertado por Educación continúa, esta actividad lo realizara los directores o coordinadores de cada UA y DAC.

Actividad 3. La DPPS realiza la confirmación de fechas con Educación continúa.

Actividad 4. Se realiza toda la gestión de la capacitación a cargo de Educación continua.

Actividad 5. La DPPS recibe de Educación continua toda la evidencia de la capacitación como son, lista de asistencia, diplomas, constancias, etc. para que la DPPS realice el archivo de estos.

Actividad 6. La DPPS semestralmente realizará la validación de resultados esta en base a una encuesta aplicada a los jefes directos del personal que participo en algún curso.

Actividad 7. La DPPS envía los resultados de evaluaciones para servir de insumo para futuras formaciones a Educación Continúa.

Argumento que a la fecha no se ha llevado un ciclo completo de estos 7 pasos, pero que el personal operativo está trabajando para su implementación.

Para los parámetros o indicadores del proceso de Control de Formación de Recursos Humanos, respondió que no se ha llegado a tener una medición de los indicadores, debido a que el “ciclo del proceso no ha finalizado, se ha emprendido pero por cuestiones de recursos no se llega a una conclusión”, por lo que ha sufrido adaptaciones.

Indica que no existe como tener evidencia de los cursos que ha tenido el personal o de cómo demostrar la formación actual del personal, ya que el archivo no ha sido actualizado y no existe un manual de cómo archivar los expedientes del personal.

Menciona que no existe ningún tipo de manual que coadyuve a la capacitación del personal, solo cuentan con el proceso de Control de Capacitación de Recursos Humanos bajo la norma ISO 9001:2008.

Resultados de la observación

Derivado del trabajo de observación realizado a la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales y a las actividades del Proceso Control de Capacitación de Recursos Humanos de la DPPS de la UNACH, se obtuvieron los siguientes puntos:

Organización de la Dirección: las actividades de la dirección se encaminan a generar la nómina como principal actividad, no existiendo un departamento o área que se dedique al Desarrollo humano.

Capacitación: en la universidad se dan cursos de capacitación al personal, pero estos no se realizan con una metodología específica, es decir no existe algún criterio para la detección de capacitación así como tampoco la evaluación de esta formación y por último no existe un adecuado control de la evidencia de estos cursos por lo que el personal formado no puede demostrar sus capacidades adquiridas.

Archivo: el expediente del personal contiene la información que se le pide al trabajador al ingreso de la universidad como documentación personal así como documentos que las autoridades otorgan para la designación de puestos o categorías, pero no contemplan un apartado para incluir la documentación que resulte de formación que el trabajador tenga a lo largo de su carrera en la universidad.

Verificación de las hipótesis

Los resultados obtenidos la carencia del control de capacitación de recursos humanos de la DPPS-UNACH se comprueba que la hipótesis presenta para la solución de esta problemática se afirman, debido a:

De acuerdo a la Hipótesis: “La ausencia de control de la capacitación del personal académico administrativo y de servicios de la Universidad Autónoma de Chiapas, se debe a la falta del área de capacitación y a la ausencia de normatividad establecida por escrito”.

Con respecto a esta hipótesis, se afirma que es necesario contar con un área encargada de la operación del proceso de Control de Capacitación de Recursos Humanos, ya que la implementación, seguimiento, medición y control requiere de un recurso humano, técnico, y financiero específico para el desarrollo de cada una de las actividades que se contemplan en este proceso. Contar con el área de Capacitación dentro de la DPPS traerá consigo un adecuado control y con la evidencia de esta formación, así también la implementación de este proceso traerá consigo un personal que realiza trabajos de manera competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Así como también la ausencia de normatividad por escrito afecta en la productividad del departamento , ya que al no asentado en ningún documento el procedimiento para realizar el control de la capacitación, genera confusiones en el manejo de algunos términos, orden de los pasos a seguir para el control de la capacitación, así también pueden existir duplicidad de funciones y/o actividades; Se requiere del establecimiento de políticas internas de trabajo que permitan de manera clara los niveles de producción y con la planeación del flujo de las actividades operativas que eviten el rezago y ayuden al mejor trabajo para la implementación del proceso Control de Formación de Recursos Humanos

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

5.1. Propuesta de Mejora Continua en el proceso de Capacitación de la DPPS-UNACH

Como es bien conocido, todos los procesos requieren alcanzar mayores índices de calidad, el departamento encargado del control de la Capacitación de Recurso Humanos, no queda exento de este requerimiento, que ayudará a proporcionar un mejor control de la formación del personal de la UNACH.

A partir de los resultados realizados por la auditoría externa por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación practicada a la Universidad Autónoma de Chiapas, con fecha octubre 2009, donde se audito a los nueve procesos que conformaban en ese entonces la Secretaria de Gestión de la Calidad.

Con fecha 15 de octubre de 2009, se llevó a cabo la auditoría a la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, al proceso “Capacitación” con código PO-722-001, resultado de este, se hicieron observaciones al proceso, para una mejora de este.

Al trabajar con estas observaciones se realiza el cambio en la estructura, alcance, objetivos, nombre, y actividades del proceso “Capacitación” PO-722-001 por el de “Control de Capacitación de Recursos Humanos” PO-722-002.

De la misma manera la Secretaría Auxiliar de Gestión de la Calidad, implemento nuevos formatos además de incluir nuevos proceso, el Sistema de Gestión de la Calidad-UNACH, se encuentra integrado por los siguientes procesos:

- PO-511-001 “Admisión.”
- PO-523-001 “Servicio de extensión.”
- PO-522-001 “Ingreso, permanencia y egreso”

- PO-521-001 “Servicios bibliotecarios”
- PO-111-002 “Infraestructura de la red y telecomunicaciones”
- PO-723-001 “Mantenimiento de infraestructura física.”
- PO-111-001 “Revisión por la Dirección.”
- PO-114-001 “Adquisición de servicios, bienes muebles y suministros (montos menores de 15,000 más IVA).”
- PO-CD-001 Control de documentos
- PO-CR-001 Control de registros

Siendo el proceso de Control de Capacitación de Recursos Humanos, el que a continuación se describe.

5.1.1. Propósito y alcance del proceso Control de Capacitación de Recursos Humanos.

Propósito:

Establecer los lineamientos para delimitar los mecanismos de control para la formación del personal que desarrolla actividades académico administrativas y servicios de apoyo de la Universidad Autónoma de Chiapas con el fin de fortalecer aquellos conocimientos y competencias requeridas para el desempeño de sus actividades, favoreciendo de esta manera la efectividad y eficiencia de los procesos administrativos desarrollados en apego a la Legislación Universitaria y a la norma NMX-CC-9001-IMNC-2008.

Alcance:

Aplica para la realización de las actividades del Proceso Control de Formación de Recursos Humanos del personal que desarrolla actividades académico administrativas y servicios de apoyo de las Unidades Académicas y Dependencias de la Administración Central de la Universidad.

5.1.2. Responsable del cumplimiento del proceso PO-722-002

El personal responsable para dar cumplimiento al lo especificado en el Proceso ISO 9001:2008 PO-722-002 es: la Secretaría Administrativa, la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, Líderes de Proceso, Responsable del Proceso y Educación Continua.

Figura No. 13 Personal responsable del cumplimiento del proceso ISO 9001-2008.

No.	AUTORIDAD	RESPONSABILIDADES
1	Secretaría Administrativa	1.1 Asegurar la disponibilidad de recursos necesarios para la realización de las funciones y actividades descritas en los procedimientos documentados del Proceso. 1.2. Colabora con el Rector en el desarrollo de los programas de carácter administrativo, económico y contable. 1.3. Coordinar las actividades de administración de personal, de recursos materiales y de prestación de servicios y promover la aplicación de las técnicas adecuadas para la optimización de dichos recursos.
2	Director de Personal y Prestaciones Sociales	2.1. Responsable de la gestión de las actividades. 2.2. Verifica la medición y evaluación de acuerdo a los objetivos. 2.3. Convoca a reuniones para verificar avances al proceso. 2.4. Fungir como Representante de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales.
3	Líderes de Proceso (LP)	4.1. Detectan las Necesidades de Capacitación del personal a su cargo. 4.2. Evalúan al personal capacitado.
4	Responsable del Proceso	3.1. Ejecuta las actividades. 3.2. Concentra los registros. 3.3. Integra información. 3.4. Mide el Proceso por medio de los indicadores planteados.
5	Educación Continua	5.1. Gestiona la capacitación. 5.2. Evalúa al personal capacitado. 5.3. Acredita la capacitación. 5.4. Realiza los registros necesarios para comprobar la formación (lista de asistencia, diplomas, constancias, etc.).

Fuente: Creación propia tomada del formato implementado por Secretaria de Gestión de la Calidad.

5.1.3. Descripción del proceso

Figura No. 14: Descripción de actividades del proceso de "Control de Capacitación de Recursos Humanos" PO-722-002.

No.	RESPONSABLE AUTORIZA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESULTADO
1	Dirección de Personal y Prestaciones Sociales	Realización de la DNC	<p>Para la realización de la DNC se efectúa un calendario de visitas a las diferentes DACS y UA para la sensibilización a la Alta dirección sobre el Proceso "Control de Formación del Recurso Humano" y a la DNC, acordando fecha próxima para el inicio de esta.</p> <p>Se realiza la DNC a cada UA y DAC en su búsqueda, podrán participar con sus opiniones los propios trabajadores y, de manera especial, deberán hacerlo sus jefes inmediatos y superiores.</p> <p>La metodología se basa en un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas que incluyen los apartados sobre datos generales, descripción de actividades, capacitación que solicita o considera necesaria y Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>Los resultados son entregados a los Directores para que estos a su vez lo analicen y consideren al personal que se formara.</p> <p>Se contemplan los meses de: enero-marzo</p> <p>.Nota: en primera instancia se solicitará el apoyo de CERCOM por ser un organismo certificado en esta materia, para realizar el proceso de DNC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de calendario de visitas • Diapositivas • Metodología DNC • Informe final DNC
2	Directores de las Unidades Académicas y DACS	Solicitud de cursos	<p>Basándose en la DNC los Directores de las Unidades Académicas y DACS eligen los cursos que crean adecuados para su personal solicitándolos mediante oficio a la DPPS.</p> <p>Nota: el catálogo de cursos estará bajo la responsabilidad de Educación Continua siendo este el responsable de la difusión a toda la Universidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oficio • Formato externo, catalogo de cursos

No.	RESPONSABLE AUTORIZA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESULTADO
3	Dirección de Personal y Prestaciones Sociales (DPPS)	Confirmación de fechas	Confirmación de fechas con Educación Continua para iniciar la Formación del personal.	• Oficio
4	Educación Continua	Gestión de la Capacitación	<p>Modelo educativo, será el responsable de llevar a cabo todas las actividades específicas para cubrir con los objetivos de la formación.</p> <p>Evalúan la formación del personal a corto plazo, tomando en cuenta: metas y objetivos del curso, sobre el ponente y el servicio.</p> <p>Realizaran los registros necesarios, para comprobación de la permanencia de los participantes (lista de asistencia), así como del documento resultante del curso, (constancia, diploma, etc.).</p> <p>Envían a la DPPS los formatos llenos y las evidencias de los cursos implementados en un término de 5 días hábiles, posterior a la conclusión de la formación.</p> <p>Nota₁: Para la evaluación de la formación, Educación Continua usara el Formato FO-722-003 Evaluación de Actividades de Formación, concentrando la información en el formato FO-722-015 enviando sólo esté a la DPPS.</p> <p>Nota₂: Las listas de asistencia contendrán información básica del curso o taller como: nombre del curso, fecha, nombre, proceso, firma, etc. así como ser llenado con letra de molde sin tachaduras ni rallones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • FO-722-003 • FO-722-015 • Formatos externos
5	Dirección de Personal y	Control de información y de	Una vez que la DPPS cuenta con los registros de	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo de expedientes. • Actualización

No.	RESPONSABLE AUTORIZA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESULTADO
	Prestaciones Sociales (DPPS)	Formatos resultantes de la Capacitación	control, seguimiento y evaluación del personal capacitado, se realiza lo siguiente: Los registros de control, seguimiento y evaluación son archivados en la DPPS, llevando un control electrónico de esto. La copia de los comprobantes como diplomas, constancias etc. son archivados en los expedientes de cada personal.	de expedientes
6	Dirección de Personal y Prestaciones Sociales (DPPS)	Validación de resultados	La DPPS, semestralmente realiza la validación de los resultados de formación a través de entrevistas o encuestas a los Directivos.	• FO-722-016
7	Dirección de Personal y Prestaciones Sociales (DPPS)	Envío de resultados de evaluaciones para servir de insumo para futuras formaciones	La DPPS analiza y envía a Educación Continua los resultados de las evaluaciones a largo plazo aplicadas a los Directores. El resultado del análisis de la eficacia de las actividades de formación y del desempeño del trabajador, se envía a Educación Continua, para que estos a su vez sean un insumo para la propuesta de actividades de formación del siguiente periodo.	• Oficio
n	FIN			

Fuente: Creación propia tomada del formato implementado por Secretaria de Gestión de la Calidad

5.1.4. Indicadores del proceso PO-722-002

A diferencia del proceso “Capacitación” dado que la Dirección de Personal ya no realiza la gestión de la capacitación los indicadores se reducen de cuatro que tenía antes, a dos. Con estos indicadores se mide la eficiencia del proceso, en la tabla que a continuación se expone, se describe cada uno de estos.

Figura No.15 Indicadores para la medición del proceso “Control de Capacitación de Recursos Humanos” PO-722-002.

N	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	FÓRMULA DE MEDICIÓN	GENERACIÓN INDICADOR		ANÁLISIS		REGISTROS	META
				RESPONSABLE	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FRECUENCIA		
1	Capacitación al personal que participa en el SGC-UNACH	Número de personal capacitado	$PC=TPC/TPDC \times 100=\%$	Operativo	Semestral	Operativo	Semestral	FO-722-013 FO-722-015	Cubrir el 99% del personal que necesite capacitación.
2	Actualización de las evidencias de capacitación al personal que participa en el SGC-UNACH	Actualización de expediente de personal	$CE=EA/TE \times 100=\%$	Operativo	Semestral	Operativo	Semestral	FO-722-013 FO-722-015	Actualizar el 99% de los expedientes del personal que interactúa en el SGC-UNACH

NOTA: PC=Personal Capacitado TPC=Total de personal capacitado. TPDC= Total de Personal Destinado a Capacitación.

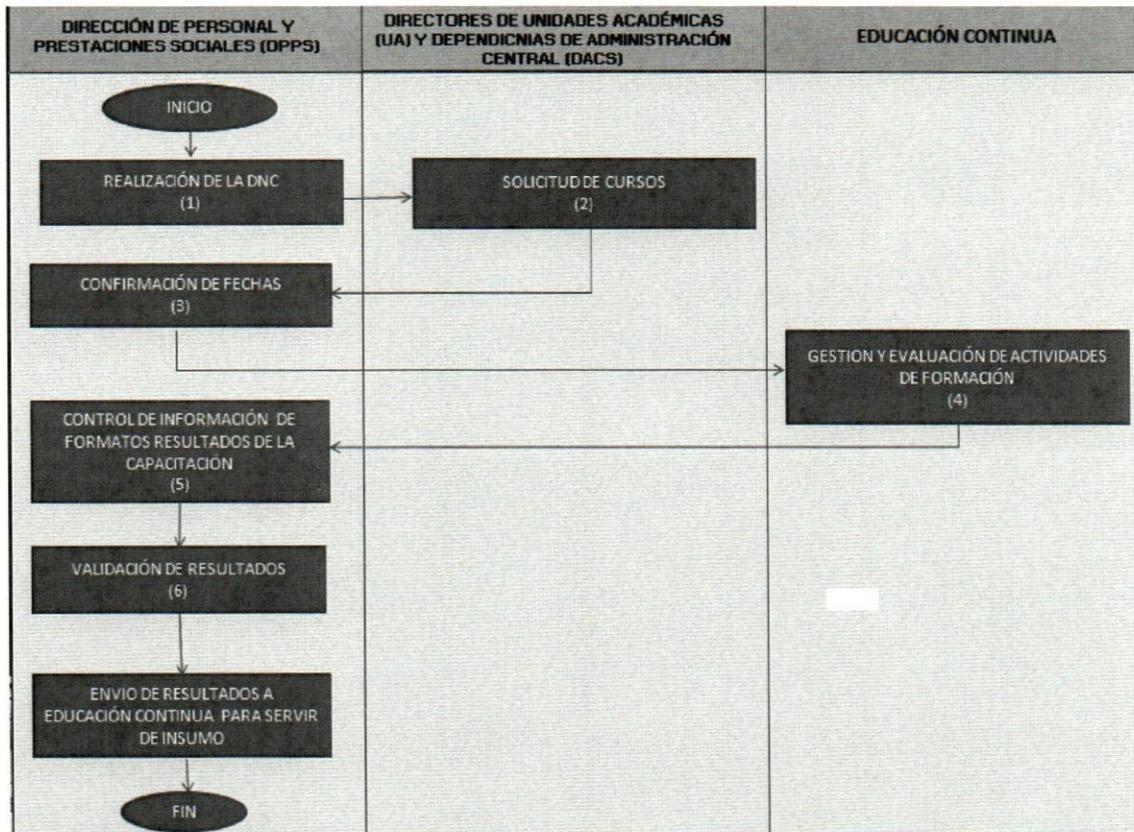
CE=Control de expedientes. EA=expedientes actualizados. TE=Total de expedientes de trabajadores.

Fuente: Creación propia tomada del formato implementado por Secretaria de Gestión de la Calidad

5.1.5. Flujoograma del proceso Control de Capacitación de Recursos Humanos

El siguiente diagrama indica el seguimiento de las 7 actividades que conforman el proceso de control de Capacitación de Recursos Humanos así como menciona a los tres primeros responsables de este.

Figura No.16 Flujoograma del proceso Control de Capacitación de Recursos Humanos



Fuente: Creación propia tomada del formato implementado por Secretaria de Gestión de la Calidad

De lo anterior, con la implementación del presente modelo de mejora continua para el proceso de Capacitación del Departamento de Dirección de Personal y Prestaciones Sociales de la UNACH, se pretende:

- Identificar y definir las etapas del proceso de Control de la Capacitación de Recursos Humanos..

- Revisar el proceso actual y actuar sobre el mismo.
- Identificar y analizar las oportunidades de mejora.
- Evaluar el proceso a través de indicadores.

Con el objeto de implementar un modelo de mejora continua en el proceso de Control de Capacitación de Recursos Humanos, se pretende incentivar una mayor orientación a las necesidades de la Universidad, haciendo uso del departamento de Educación Continua quien tiene como actividad fundamental realizar un catálogo de cursos que la Universidad pueda ofrecer dentro y fuera de la propia universidad, cuidando que esta capacitación cumpla con los requisitos de acreditación.

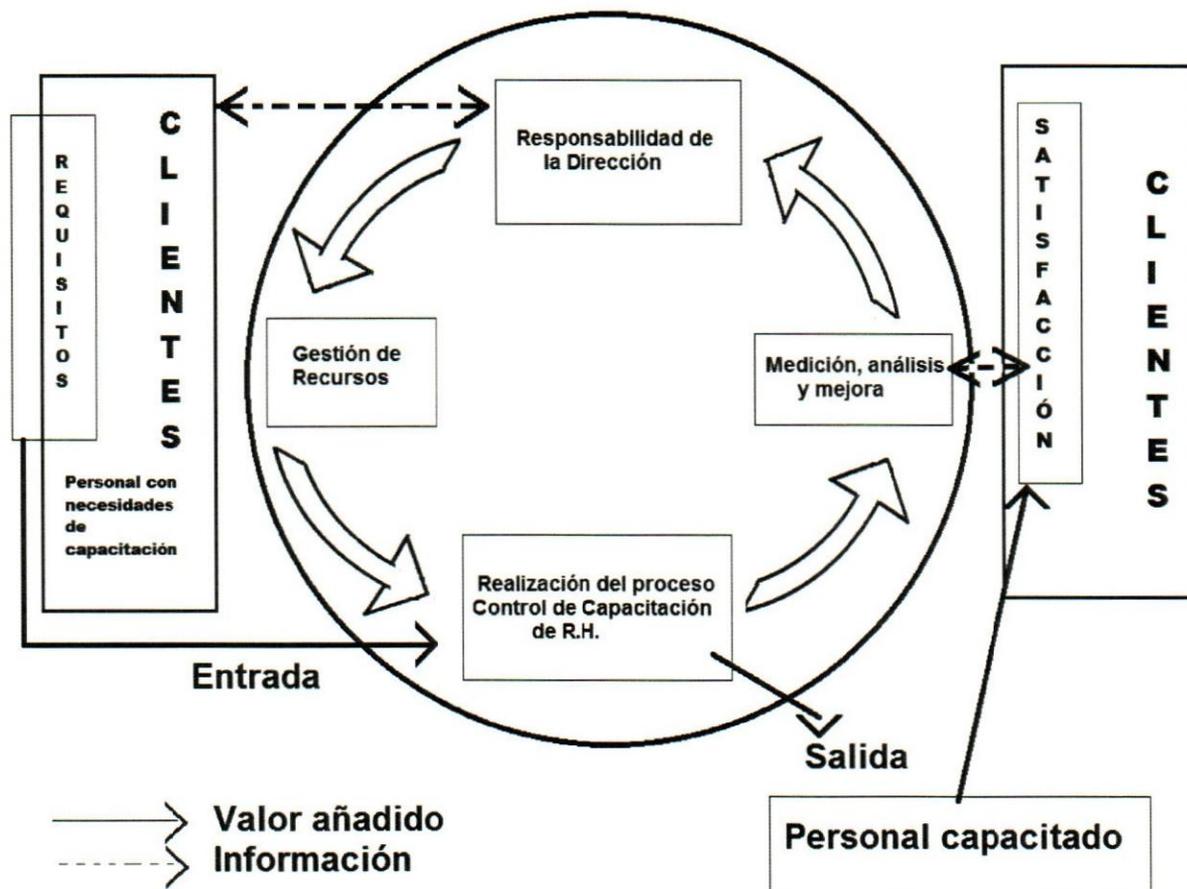
Educación continua será el encargado de vigilar la gestión de los cursos así como de realizar una medición a corto plazo y realizar la evidencia de la participación a estos cursos.

El modelo de mejora continua propuesta, incluye todas las etapas del proceso de control de capacitación de recursos humanos de la DPPS-UNACH, proponiendo crear una conciencia de mejora continua en el proceso en sí, a través de todos los colaboradores responsables de la ejecución del proceso.

5.1.6. Descripción del modelo propuesto

De acuerdo a la norma ISO 9001:2008, en el modelo esquematizado que se sugiere (figura No. 16), se observa que los requisitos de entrada de los clientes son las necesidades que el personal de la universidad necesita, cubriéndolo con los cursos ofertados en el catálogo que Educación Continua publica.

Figura No. 17 Esquema de Modelo de Mejora Continua adaptado al caso DPPS-UNACH.



Ciclo de Mejora Continua de Deming. Adaptación al caso. 2008.

El proceso inicia cuando la Dirección de Personal reconoce la responsabilidad de hacer los trámites necesarios para la solicitud de recursos para la realización de las actividades del proceso de control de capacitación de recursos humanos, incluyendo la necesidad de contar con un área específica para las actividades de este proceso; este proceso ayudara a la satisfacción del cliente que en este caso es el personal administrativo de la Universidad.

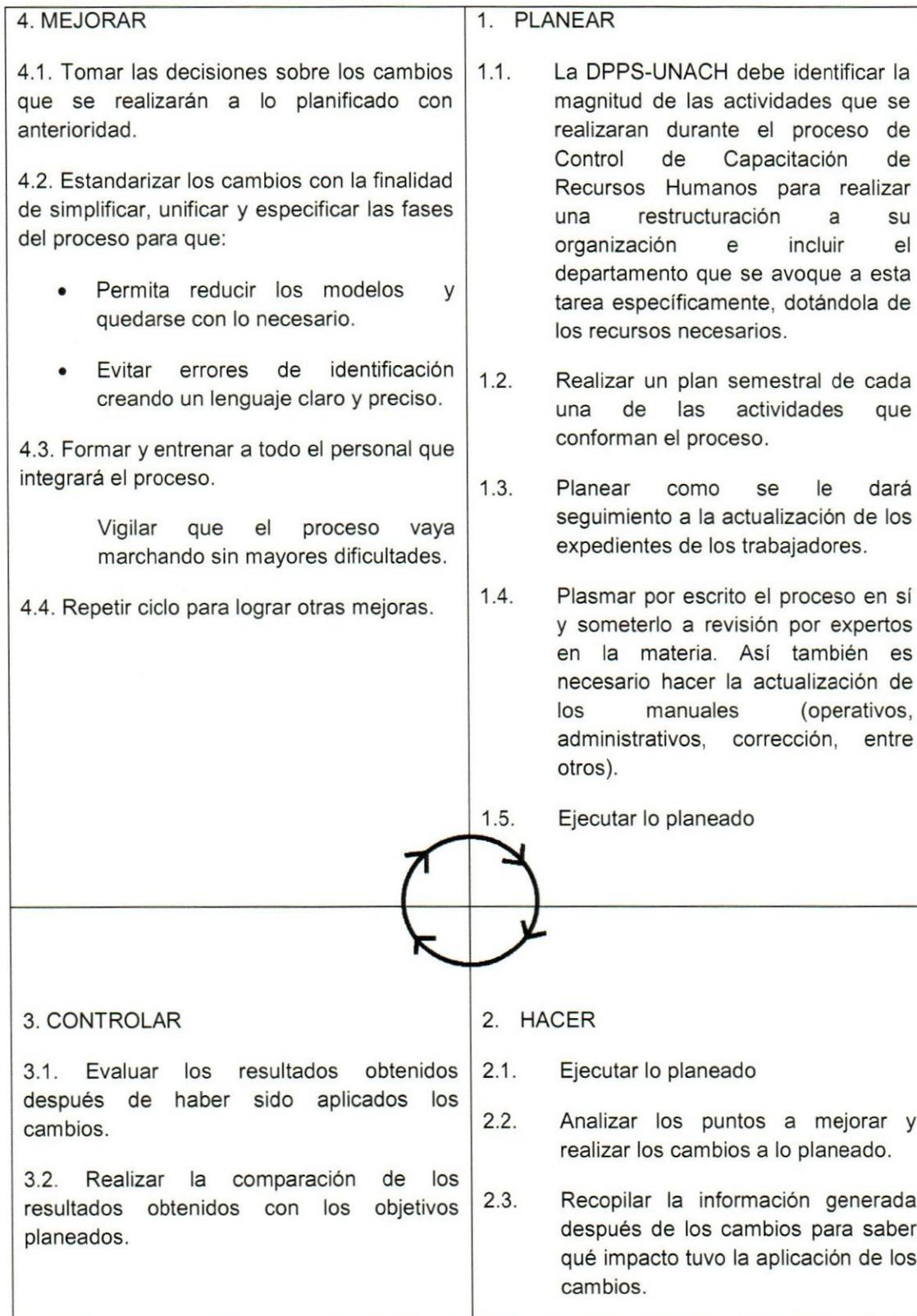
Contando con el área específica y con el recurso necesario para la implementación de la capacitación, se inicia el proceso con la DNC para que

posteriormente se acuerden fechas para la realización de los cursos y/o talleres gestionado por Educación Continua, este a su vez es quien es el responsable de emitir la evidencia resultante de estos.

Posteriormente, se realiza la evaluación del grado de satisfacción o de conocimientos adquiridos en el personal, realizando la medición y el análisis de la información obtenida, aplicando las correcciones pertinentes y después aplicar la mejora continua y reiniciar el ciclo y así sucesivamente.

Para la aplicación del modelo de mejora continua en el proceso de Control de Capacitación de Recursos Humanos, se propone aplicar el modelo original de mejora continua con sus etapas diseñado por Eduards Deming, describiendo en cada uno de los pasos que Deming señala los puntos específicos del proceso, como en la figura siguiente se describe.

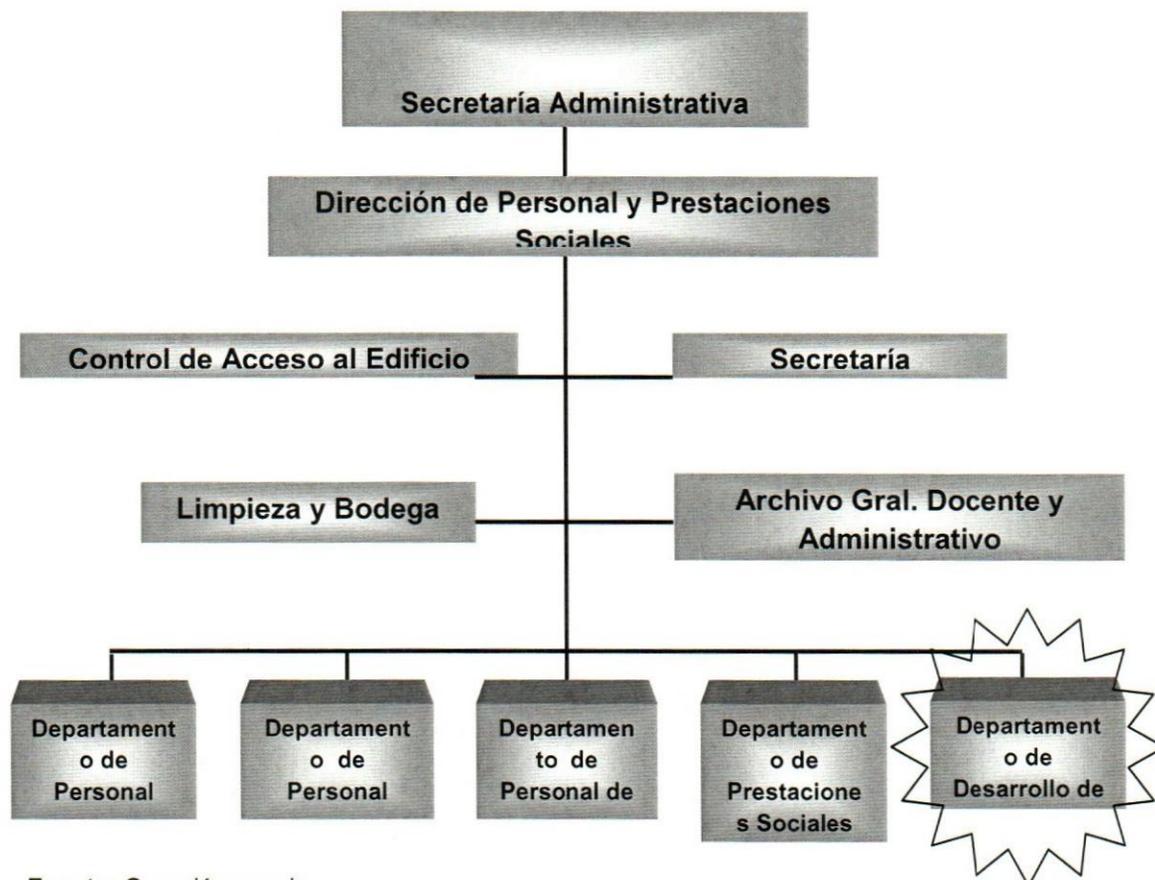
Figura No. 18. Modelo de Mejora Continua adaptado al caso DPPS-UNACH



Ciclo de Mejora Continua de Deming. Adaptación al caso. 2008.

5.1.7. Propuesta de Organigrama de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales

Figura No. 19. Propuesta de reestructuración de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales de la UNACH.



Fuente: Creación propia.

5.1.8. Formatos para el modelo propuesto

Para el proceso de Control de Capacitación de Recursos Humanos se requerirán varios formatos el primero lleva por nombre Evaluación de la Actividad de Formación, su número de clave es FO-722-003, este formato consiste en una evaluación a corto plazo que se aplicara al final de cada capacitación a los participantes a los talleres de formación, se evaluarán tres aspectos que son: sobre las metas y objetivos del curso, sobre el ponente y sobre el servicio. Los resultados que surjan de este formato serán insumos para que Educación Continua tome decisiones sobre mejoras a elementos como pueden ser: ponente, metodología y espacios de la capacitación.

Figura No. 20 FO-722-003, Evaluación de la Actividad de Formación

Fuente

 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS	EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE FORMACIÓN	FO-722-003 Rev. 01	 GERENCIA Y GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN
---	--	---------------------------	---

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Dependencia: _____
 Curso: _____
 Lugar y Fecha: _____

B. SOBRE LAS METAS Y OBJETIVOS DEL CURSO

Evalúa según tu opinión las metas y objetivos de este curso.

CONCEPTO	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MALO	NO APLICA
La organización del curso					
Duración del taller					
Horario del taller					
Claridad de los objetivos					
La importancia del curso					
El material entregado					
La utilización de equipo técnico					
La dinámica de grupo					
Logré alcanzar mis metas de aprendizaje personal en este taller					

C. SOBRE EL PONENTE

Señala tu opinión respecto a las características de los ponentes que han participado.

CONCEPTO	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MALO	NO APLICA
Dominio del tema					
Claridad en instrucciones requeridas					
Capacidad de motivación					
Oportunidad para realizar preguntas					
Oportunidad de interacción con los participantes y facilitador					
Capacidad en métodos didácticos					
Liderazgo en el grupo					
Puntualidad					

D. SOBRE EL SERVICIO

Marca tu opinión respecto a los diferentes servicios y ambiente que se tuvo durante el transcurso del taller.

CONCEPTO	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MALO	NO APLICA
La atención del equipo de staff					
Comodidad del lugar					
Ambiente respecto al clima, limpieza, ruidos, etc.					
Servicio de c offe break					
Servicio de hospedaje					

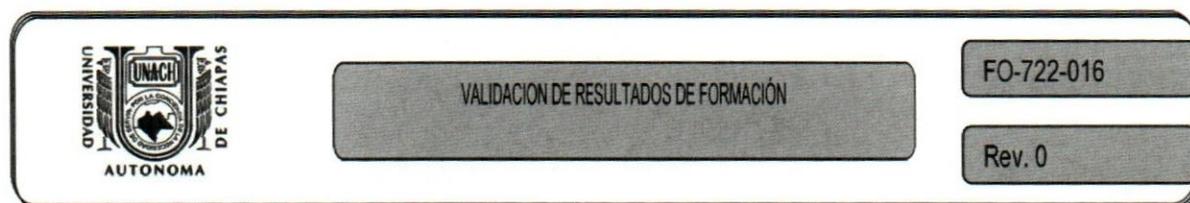
¿Tiene alguna sugerencia para otros talleres relacionados con este tema?

¡Gracias por sus comentarios!

Fuente: Creación propia, a implementar.

Otro formato a utilizar es el que lleva por calve FO-722-016, Validación de Resultados de Capacitación, este formato se aplicara de manera semestral, consiste en evaluar a los participantes a las capacitaciones pero ya no de manera directa como es el caso del formato anterior, si no de realizar una entrevista con el jefe directo del trabajador para cuestionarlo sobre la mejora que se ve en el trabajador en la realización de sus actividades.

Figura No.21 FO-722-016 Validación de resultados de capacitación



Nombre: _____	Fecha: _____
Nombre de proceso: _____	
1. ¿Número de personal que interviene en su proceso?	
2. ¿Su personal ha recibido capacitación en los últimos 3 meses?	
3. ¿Ha notado algún cambio de mejora en el personal que ha participado en algún curso de formación?	
4. ¿Qué curso o taller cree que ayudaría a mejorar la eficiencia del personal que interactúa en su proceso?	

Fuente: Creación propia a implementar.

CONCLUSIONES

El proceso que se sugiere en la presente investigación es resultado de una mejora al proceso “Capacitación”, en este se contemplan las observaciones que se han recibido de las diferentes auditorías internas y externas que han evaluado al proceso en cuestión, cabe señalar que las adaptaciones al proceso se consideran el que no se cuente con un departamento que se encargue exclusivamente del desarrollo de las actividades, aunado a esto la falta de recursos destinados para la aplicación de dicho proceso.

Es importante señalar que aunque el proceso sugerido “Control de Capacitación de Recursos Humanos” haya considerado los puntos anteriores es importante la creación del área que realice estas tareas de manera exclusiva, ya que es necesario realizar un ciclo completo para poder hacer una medición del proceso.

Se noto con claridad la magnitud de las actividades a desarrollar para la implementación del proceso, por lo que las autoridades respectivas deben de conocer el alcance y las mejoras que conllevaría la implementación de este proceso para contar con el recurso necesario para su desarrollo.

La ausencia de manuales actualizados como el de procedimientos, administrativos, entre otros para realizar las funciones del proceso, provoca que las actividades cotidianas se realicen de manera empírica sin normatividad y no se aplican medidas preventivas o correctivas para dicho proceso.

El contenido de los expedientes del personal es significativo en toda organización y más en esta donde lo que se ofrece es educación, ya que en estos se encuentra la evidencia de la educación, formación, habilidades y experiencia de cada trabajador, por lo que se debe tener cuidado en el control de estos

estableciendo un procedimiento para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de estos.

Con la reestructuración de las actividades del proceso de control de capacitación de recursos humanos, se obtendrá mayor motivación al personal, mayor integración de equipos de trabajo, estandarización de los procesos, reducción de los tiempos de respuesta, simplificación de trámites y con esto, asegurar la satisfacción de nuestros usuarios y ciudadanos en general que demandan nuestros servicios.

RECOMENDACIONES

- 1) La DPPS debe solicitar a la Rectoría de la UNACH la creación del departamento de capacitación, dentro de la Dirección de Personal, así como todo el recurso que se necesite para la realización de esta actividad, garantizando de esta manera que el personal administrativo que labora en la universidad es competente para la realización de sus actividades.
- 2) Hacer un análisis preciso de los recursos que se requieren en el nuevo departamento, considerando la magnitud del trabajo y la responsabilidad que este tiene.
- 3) Dejar que el departamento de capacitación también adquiera responsabilidades de las actividades que van de la mano para la realización de la capacitación, tal como reclutamiento, selección e inducción del personal así como, la actualización del expediente del trabajador.
- 4) Para el proceso de Control de Capacitación de Recursos Humanos, deben existir indicadores cualitativos y cuantitativos para poder determinar el grado de alcance de la capacitación en el trabajador, para saber si se esta logrando con el objetivo. Así también se requiere de la elaboración de algunos formatos especiales para registrar el tiempo que se tarda en el proceso.
- 5) Realizar un programa para la sensibilización a la alta dirección de las diferentes UA y DAC para exponer el proceso y la participación que tendrán cada uno de ellos en realizar la petición del curso basándose en los resultados de la DNC.

- 6) Hacer un reclutamiento minucioso del personal que participara en el departamento de capacitación, para que cuenten con el perfil y conocimiento necesarios para la realización de las diferentes actividades.
- 7) Mantener informado de todos los acontecimientos que se susciten al líder del proceso para que este pueda aportar ideas y llevar las necesidades que surjan a las autoridades pertinentes.
- 8) Realizar un plan de trabajo para la actualización de los expedientes de los trabajadores, incorporando la normatividad para esta tarea.
- 9) Realizar reuniones con los representantes de los diferentes departamentos para asentar de manera formal.
- 10) Asentar de manera formal la relación que se tendrá con proveedores internos o externos que se presenten en el transcurso de las actividades del proceso.
- 11) Fomentar a la buena comunicación entre todos los integrantes del nuevo departamento.
- 12) Crear un programa de incentivos para el personal que participe en capacitaciones y que se refleje lo aprendido en el desempeño de su trabajo.
- 13) Realizar reuniones periódicas con el personal responsable, líder y operadores del proceso para trabajar sobre la misma línea de acción.
- 14) Realizar la actualización de Manuales de Organización, de Procedimientos, de Procesos, entre otros, difundirlos entre el personal y aplicarlos a las actividades cotidianas del área correspondiente.

FUENTES DE CONSULTA

Álvarez López, José y Blanco Ibarra Felipe (1993) La Contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua. Técnica Contable diciembre, nº 540.

Aragón Franco, Fidel; (1995) Aplicación de las normas ISO 9000/NMX-CC en la industria mexicana: Tesis UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, México.

Arredondo, M. (1989). Notas para un modelo de docencia: Formación pedagógica de profesores universitarios. Teoría y experiencias en México. México: ANUIES- UNAM. CESU.

Ausubel, D.; Novak, J.; Hanesian, H. (1990). Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo. México: Editorial Trillas. Segunda Edición.

Barbosa Cano Erasmo (1993) Calidad Total para juntas y reuniones Mc Graw Hill México.

Barceló, Carlos (1984) ¿Es usted suficientemente creativo? Alta Dirección nº 113 Barcelona.

Barra Ralph (1985) Círculos de calidad en operación McGraw-Hill. México.

Benavides Carlos A. (1998) Tecnología innovación y empresa ediciones pirámide Madrid.

Besterfield, H. Control de la Calidad. (1995). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 4ta Edición.

Blanco Rodríguez V.D (1995) Problemática de la implantación de la implantación de un programa de calidad total en calidad por y para el hombre. Gestión 2000 Barcelona

Cahrbonneau, H. y Webster, G. 1983 Control de calidad, Interamericana, México.

Camp, Robert C. (1998) Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee, WI: Quality Press, American Society for Quality Control.

Camp, Robert C. (1998) Best practice benchmarking: the path to excellence. CMA Magazine, Jul/Aug 1998, Vol. 72, n. 8.

Carretero Mario,(2000) Constructivismo y educación, Editorial: Progreso, edición.

Castanyer Figueras Francesc, La Capacitación Permanente en la Empresa, ED. BOIXAREU, 1999.

Castro Pérez Olga (2000) Algunas matizaciones sobre calidad. Alta gestión año XXXVI N° 212 julio-agosto.

Conti, T (1993) Building Total Quality. Chapman y Hill. London.

Cooper, M. James. (1996) Estrategias de Enseñanzas. Guía para una mejor instrucción, editorial: Mc Graw- Hill interamericana, S.A.

Crosby, Philip. (2001). La Calidad no cuesta, Compañía Editorial Continental, S.A., México.

Deming, Edwards. W. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad (la salida de la crisis), Ed. Días de Santos, S.A. Madrid, España.

Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española, 22.a Edición, 2001.

Evans, J.R. y W. Lindsay, (2000) Administración y Control de la Calidad, International Thompson Editores, México.

Feigenbaum, Armand V. (1988). Control Total de la Calidad, Compañía Editorial Continental, S.A., México.

Figuroa C. A., (1988) Más allá del salón de clases, México, CIE.

Fonseca Castillejos, Pablo:(2000) Avance de tesis: Implantación de la norma ISO 9000 en la administración de recursos humanos; México.

Gabriela Buenaventura, Necesidades de Capacitación.

Gago, A. (1998). "Liderazgo y Cultura Organizacional", ponencia presentada en el IV Congreso Internacional de Educación-UDLA, Puebla.

Glosario de términos más usuales en la Administración Pública Federal, SHCP, segunda edición, 1998.

González Jesús (2002). Metodología para implantar ISO 9000 en escuelas, UTL.

Guía técnica para la elaboración de mapas funcionales. CONOCER (1996). México.

Gutiérrez, H. (1998)"ISO 9000, Módulo 7", Diplomado "Cómo Implantar Administración por Calidad Total", México, ITESM (Aula virtual empresarial).

Helberth Artur, Instituto Tecnológico de Monterrey, 2006. Consultado en http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-concepto_de_capacitacion/19921-2, el día 8 de octubre de 2011.

Helberth, Importancia de la Capacitación (2006). Consultado en http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-importancia_de_la_capacitacion/19921-5. el día 18 de octubre de 2011.

Herbig, P.; Palumbo, F. y O'Hara, B. (1994) Total Quality and the Human Resource Profesional. The TQM magazine, Vol. 6 n° 2.

Hernández Sampieri Roberto y otros (2003) Metodología de la Investigación. 3ª Edición. México D.F. Editorial McGraw-Hill.

Imai, Masaaki (1986) KAIZEN: The key to Japan's competitive success. Mc Graw – Hill, New York.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (2003) Gestión de la Calidad-Directrices para la formación del personal, ISO 10015.

Ishikawa, Kauro. ¿Qué es el Control Total de la Calidad?: Modalidad Japonesa / Kauro Ishikawa. La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1998. ISO, Organización Internacional de Estándares, Normas ISO 9000:2000:IWA-2, Suiza, 2002.

ISO 9001:2000 COPANT/ISO 9001-2000 NMX-CC-9001-IMNC-2000, Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos. IMNC, México (2000).

ISO 9001:2008 COPANT/ISO 9001-2008 NMX-CC-9001-IMNC-2008, Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario. IMNC, México (2001).

Mendoza Núñez Alejandro, Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, 2da. Edición, 2000.

Pacheco Espejel, Arturo/ Cruz Estrada, María Cristina.(2008) Metodología Crítica de la Investigación. Lógica, procedimientos y técnicas. 2ª Edición. México. D.F. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Pérez Marisol, La Mejora Continua, una Necesidad de Estos Tiempos, 2003. Consultado en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/meconecti.htm>, el día 14 de octubre de 2011.

Pinto Molina, María. (1993) Análisis Documental. Fundamentos y procedimientos. 2ª Edición. Madrid, España. Editorial Eudema, S.A.

Reynol Díaz Cortico, Desarrollo Sustentable, Una oportunidad para la Vida. ED. MC Graw Hill 2da edición. 2009.

Sergio Hernández y Rodríguez, Introducción a la Administración.

Sistema de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. 2008 pag. 15

Universidad Autónoma de Chiapas,(2009) Proceso de Capacitación.

Verdugo Lugo Mayra Yovana, Evaluación de Sistemas de Información, Instituto Tecnológico de Sonora, 2005. Consultado en <http://www.monografias.com/trabajos32/mejora-continua-software/mejora-continua-software.shtml#import>, el día 8 de octubre de 2011.

W. Edwards Deming, (1989) Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Zorrilla Arena Santiago. (1997) Guía para elaborar la Tesis. 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México D.F.