



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

PROYECTO DE GRADO

“Medición de la Calidad en las Capacitaciones”

Alumno: Corral, Emmanuel Andrés

Docente Tutor: Prof. Ing. Orlando Vannucci

Índice

Dedicatoria	6
Agradecimientos	7
Resumen del Proyecto de Grado	9
Introducción	11
Objetivos y alcance del Trabajo	13
<i>Objetivos generales</i>	13
<i>Objetivos específicos</i>	13
<i>Alcance</i>	13
Marco Teórico	15
Capacitación	17
<i>Definición</i>	17
<i>Plan de capacitación</i>	18
<i>La relación entre la capacitación y las organizaciones</i>	18
<i>Competencias personales y competencias organizacionales</i>	19
<i>Utilidad de la capacitación</i>	20
<i>Beneficios de la capacitación</i>	21
<i>Modalidades y técnicas de capacitación</i>	22
<i>Limitaciones de la Capacitación</i>	24
<i>Problemas comunes que resultan de la acción de capacitar</i>	26
<i>Capacitación y calidad</i>	27
Calidad.....	28
<i>Definición</i>	28
<i>Historia de la Calidad</i>	29
<i>Teorías de la Calidad</i>	33
<i>Calidad total (TQM)</i>	43
<i>Proceso de Mejora Continua</i>	45

<i>Control Total de Calidad</i>	46
<i>Sistema de Gestión de Calidad</i>	47
<i>La planificación de la Calidad</i>	50
Organización Internacional para la Estandarización (ISO).....	52
<i>Introducción</i>	52
<i>Los orígenes de ISO</i>	53
<i>Miembros de ISO</i>	54
<i>Estructura interna de ISO</i>	54
<i>La familia ISO</i>	56
<i>ISO 10.015:1999</i>	56
Procedimiento, Proceso y Registro	59
<i>Proceso</i>	59
<i>Procedimiento</i>	59
<i>Registro</i>	60
Hipótesis del Trabajo	61
Operacionalización de la Hipótesis	61
<i>Variables</i>	61
Variables independientes.....	61
Variables dependientes.....	61
<i>Definición conceptual de la variable</i>	61
<i>Definición operacional de la variable</i>	62
Metodología utilizada	63
Análisis e interpretación de datos	64
<i>Medio de recolección de datos</i>	64
<i>División de preguntas</i>	65
<i>Sobre los sujetos encuestados</i>	65
<i>Interés en los Sistemas de Calidad</i>	66

<i>Capacitación y calidad</i>	69
<i>Calidad en las capacitaciones</i>	71
<i>Resultados obtenidos en las capacitaciones</i>	73
<i>Sobre el Área de RR.HH. y el proceso de capacitación</i>	75
<i>Servicios tercerizados</i>	76
<i>Participación del personal</i>	77
<i>Descripciones de puestos</i>	77
<i>Evaluaciones de desempeño</i>	78
<i>Inputs a la capacitación</i>	79
<i>Definición de las necesidades de capacitación</i>	81
<i>Registros de requerimientos de competencias</i>	82
<i>Diseño y planificación de la Capacitación</i>	85
<i>Barreras para capacitar</i>	85
<i>Métodos de capacitación</i>	87
<i>Plan o programa de capacitación</i>	91
<i>Elección del/ los formador/es</i>	94
<i>Desarrollo de la Capacitación</i>	99
<i>Actividades pre capacitación</i>	99
<i>Apoyo a la capacitación</i>	101
<i>Retroalimentación</i>	102
<i>Evaluación de resultados de la Capacitación</i>	105
<i>Monitoreo del proceso de Capacitación</i>	109
<i>Actualización de legajos</i>	111
Presentación de Resultados y Conclusiones	113
Presentación de Resultados	113
<i>Sobre los sujetos encuestados</i>	113
<i>El ciclo de la Capacitación</i>	114

<i>Definición de las necesidades de capacitación</i>	115
<i>Diseño y planificación de la Capacitación</i>	115
<i>Desarrollo de la Capacitación</i>	117
<i>Evaluación de los resultados de la Capacitación</i>	118
<i>Monitoreo del proceso de Capacitación</i>	118
Conclusiones	120
Bibliografía	122
Anexos	123

Dedicatoria

Desde que empecé la carrera universitaria, mi familia puso toda su fe y confianza en mí, en especial una persona que fue la encargada de presionar en cada paso para que mi rendimiento fuera destacable. Con cada examen final y cada año que corría tanto mis sueños de ser profesional, como los de mi familia se hacían realidad. Quiero dedicar este Trabajo Final de Grado a toda mi familia por estar presentes y darme su apoyo, y en especial, a mi viejo querido, que donde sea que esté, en este momento va a estar más que orgulloso de ver a su hijo convertido en un profesional.

Agradecimientos

Quiero agradecer primeramente a mi familia por su continuo apoyo, paciencia y fe en mí; a mis amigos y seres queridos que me apoyaron en todo momento. Agradecer especialmente al Prof. Orlando Vannucci por su sabiduría y dirección durante el desarrollo de este trabajo, su tutela ha sido ejemplar y me siento honrado de haber desarrollado este trabajo con su compañía. A la Facultad por formarme como ser humano y profesional, asegurando apoyo y asistencia continua a sus alumnos, brindando siempre un espacio para cualquier consulta o requerimiento que fuese necesario.

“Medición de la Calidad en las Capacitaciones”

FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y
fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

Medición de la Calidad en las Capacitaciones

Integrante: Corral, Emmanuel Andrés – Licenciatura en RR.HH.

Profesor Tutor del PG: Prof. Ing. Orlando Vannucci

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Beltramone, Claudia

Vocal: Singeser, Olga

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Resumen del Proyecto de Grado

El trabajo está realizado bajo la modalidad de investigación. El objeto de estudio es uno de los principales procesos que desarrolla el Área de RR.HH. y que solo en la actualidad está adquiriendo la valoración e importancia que merece.

Junto a la importancia de este proceso, la Gestión de la Calidad, impulsada por la necesidad actual de certificar Sistemas Normalizados (que posibilitan una mejora constante en la gestión de las organizaciones y aumenta su competitividad) se ha ido esparciendo a lo largo y ancho de las empresas, proveyendo herramientas que se ajustan a cada Área y sus procesos en pos de lograr la eficiencia en el trabajo.

Enfocándose puntualmente en el proceso de Capacitación, la ISO (Organización Internacional de Normalización) nos provee una valiosa herramienta destinada a ofrecer sugerencias y recomendaciones cuyo objetivo principal es proveer una capacitación con calidad; esta herramienta es la Norma Internacional ISO 10.015:1999.

Esta investigación intenta responder a un interrogante que ubica a las empresas de la Ciudad de Córdoba y a la Norma ISO 10.015:1999 como actores principales. Lo que se intenta descubrir es si existe la posibilidad de que ambas partes trabajen en conjunto, es decir, cómo se debería desarrollar el proceso de Capacitación actualmente y verificando si las organizaciones de la Ciudad de Córdoba se encuentran lo suficientemente maduras para aplicar y trabajar bajo los lineamientos que la Norma mencionada sugiere.

A lo largo del trabajo nos encontramos con información muy interesante que ha permitido revelar un panorama preciso de la realidad que se presenta en esta materia y llegar a una conclusión que responde a todos y cada una de los interrogantes planteados.

Introducción

Capacitar es y ha sido desde siempre la manera en que una organización acorta la brecha entre las aptitudes y cualidades que el puesto de trabajo demanda y las que el trabajador puede ofrecer.

Actualmente los programas de capacitación se diseñan y planifican en base a necesidades potenciales, tanto del trabajador como de la Organización que hace uso de esas aptitudes. Comentarios surgidos de la práctica o, en el mejor de los casos, de evaluaciones de desempeño, nos hacen pensar en esa hipótesis. Estos planes proveen las capacitaciones necesarias para cerrar la brecha de aptitudes que demanda la organización y mantener un equipo de personas altamente capacitadas con un alto nivel de eficiencia y eficacia que nos podrían asegurar un mayor nivel de productividad.

El problema es que podría darse la situación en que si se planificara en base a necesidades erradas, producto de un mal diagnóstico, una capacitación podría tornarse inútil, incluso antes de iniciarla.

Otras veces, si bien la necesidad está bien detectada, surgen diversos inconvenientes que atentan a su excelencia: por ejemplo cuando un formador no sabe comunicarse, temas que no guardan relación a la actividad de la organización, la empresa no tiene interés en participar, el material complementario no es útil, etc.; así es posible comenzar a capacitar apuntando bien a la necesidad, pero haciendo inefectiva la capacitación por los anteriores errores.

Por último, puede suceder que la capacitación haya sido la apropiada, pero no hay suficiente compromiso por aplicar los nuevos conocimientos, dejando que solo quede en manos del personal dirigirse hacia un cambio positivo y poco a poco retornan a las anteriores prácticas en uso, previas a la capacitación.

Los anteriores escenarios son todas amenazas que pueden disminuir la efectividad de una capacitación hasta volverla inútil, cosa que deriva en una

pérdida de tiempos y recursos, en otras palabras, mayores e inútiles costos. Adoptar la Calidad, en ese sentido, puede asegurar en gran medida que el proceso completo y su continuación se realice dentro de estándares esperados y aseguren la disminución de la brecha anteriormente mencionada.

La Norma de Calidad Internacional ISO 10.015:1999 propone y provee recomendaciones, para orientar a la Organización y al personal, para identificar y analizar las necesidades de capacitación, diseñar y planificar la capacitación, proveer la capacitación, diseñar, planificar, proveer, evaluar los resultados, monitorear y mejorar los procesos de capacitación; por lo tanto, es una norma guía en esta materia.

Si las organizaciones siguieran los lineamientos que la Norma ISO 10.015:1999 propone, la calidad y precisión de las capacitaciones aseguraría las mejoras en el personal y la disminución de esta brecha de formación que impide alcanzar los niveles óptimos de productividad.

Objetivos y alcance del Trabajo

Objetivos generales

1. Investigar hasta qué punto es posible capacitar los RRHH de una Organización según los lineamientos de la Norma Internacional de Calidad ISO 10.015:1999.
2. Indagar sobre los procesos de capacitación que se llevan a cabo actualmente en las Organizaciones objeto de esa investigación y el nivel de calidad alcanzado.
3. Investigar si se conoce la existencia de esa norma, determinando si la Calidad es prioritaria a la hora de capacitar.

Objetivos específicos

Con relación al objetivo general expresado en 1. III.:

1. Contrastar el proceso de capacitación que la Norma propone con el proceso que las organizaciones actualmente practican.
2. Analizar la posibilidad de aplicar todos y cada uno de los lineamientos que la Norma establece para el proceso de capacitación con calidad.

Con relación al objetivo general expresado en 2. III.:

1. Conocer el grado de efectividad que tienen las capacitaciones que son brindadas actualmente y sus puntos débiles.
2. Buscar indicadores que establezcan un índice de calidad de las capacitaciones provistas.

Con relación al objetivo general expresado en 3. III.:

1. Indagar sobre la medición del nivel de la calidad durante el proceso de capacitación.

Alcance

La población en estudio son las empresas de la Ciudad de Córdoba. Resaltando que, se trabajará sobre una muestra de aproximadamente 10 grandes Empresas de la Ciudad de Córdoba; dichas empresas deben contar con un Departamento/Área de RR.HH. y un encargado de capacitación. Se

hará contacto con un mínimo de dos personas por Empresa, siendo el encargado de Capacitación y el Gerente de RR.HH. los sujetos principales - Considero esto como mínimo para que una Organización realice una adecuada planificación que conduzca a un programa de capacitación serio y responsable.

Si bien la población puede parecer poco significativa, las cualidades de los sujetos de estudio se aplican a casi todas las grandes Empresas de la Argentina, por lo cual, se estima que los resultados son transferibles a una gran cantidad de ellas.

Marco Teórico

La investigación está enfocada en el estudio de aplicación de la Norma Internacional de Calidad ISO 10.015:1999 que contempla una de las principales actividades del Área Recursos Humanos, la capacitación.

Según afirma el texto de la Norma, la capacitación de personal está destinada a cerrar la brecha aptitudinal entre los requerimientos del puesto y sus tareas y las capacidades del recurso humano. Por lo tanto, esta Norma intenta vincular dos grandes ramas de la administración organizacional: la capacitación y la calidad.

El concepto de calidad estuvo tradicionalmente asociado a la producción de bienes y servicios, sus técnicas, procesos, procedimientos y los resultados finales obtenidos al final y en cada uno de los estadios.

Calidad se reflejaba en aumentos de productividad, en la disminución de errores, en el incremento del rendimiento de las materias primas y en la disminución del índice de productos y/o servicios con defectos.

Acorde a las necesidades y expectativas que iban surgiendo, las sociedades y las organizaciones han evolucionado y el concepto de calidad también lo hizo; fue así como su aplicación salió del ámbito productivo, abarcando nuevas áreas y planteando modificaciones y recomendaciones a cada una para mejorar los "niveles de calidad" internos (de cada área). Un ejemplo contemporáneo de ello son las Normas ISO serie 9000 orientadas a la gestión de la calidad, que: especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio entre otros ítems, normalmente para alcanzar los objetivos definidos en los 8 Principios en que se basa su existencia.

Entonces, si actualmente nos manejamos con el concepto de calidad (orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de la organización), no sería sorprendente encontrar que estas Normas provean lineamientos e

indicaciones para los procesos atinentes al Área de Recursos Humanos. De hecho, en el requisito n° 5 podemos encontrar detalles de cómo éstos deben ser tratados.

Específicamente, la Norma Internacional de Calidad ISO 10.015:1999 propone y provee recomendaciones que serán una guía para que las organizaciones sean capaces de capacitar a sus recursos humanos integrando la calidad dentro del proceso de Capacitación (con todo lo que ello implica) y así asegurar la obtención de los resultados esperados.

Definido el alcance conceptual de esta investigación, el marco teórico estará basado en 4 pilares fundamentales:

- La Capacitación
- La Calidad
- ISO y la Norma ISO 10.015
- Los conceptos de procedimiento, proceso y registro.

Capacitación

Definición

Para comenzar resulta necesario entender lo que es la capacitación, más puntualmente, capacitar. Es por ello que para tener un significado o definición más claro sobre la capacitación, se hace necesario diferenciarla de lo que es la inducción y el entrenamiento.

La *inducción* es un proceso de formación básica que provee a los nuevos empleados información sobre la empresa y sus antecedentes, y los recursos que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Por otro lado, el *entrenamiento* es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

Un artículo de EcuRed dice “La *capacitación* es la adquisición de conocimientos teóricos, técnicos y prácticos que van a ser vitales para contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de sus actividades.”

Capacitar: 1. tr. Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo. U. t. c. prnl.
(Real Academia Española © Todos los derechos reservados)

En base al libro de Blake J.O., se puede decir que en la actualidad la capacitación representa uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de los recursos humanos de una organización respecto a las funciones laborales que poseen en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien este no es el único camino para garantizar el correcto cumplimiento de las tareas y actividades y los niveles esperados de productividad, sí se manifiesta como un instrumento que coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Plan de capacitación

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización en materia de capacitación. Está destinado a cumplir y satisfacer las necesidades y expectativas de capacitación de los recursos humanos en un determinado plazo, teniendo en cuenta los recursos y los materiales disponibles en la empresa.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo.

La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria (principalmente atendiendo las necesidades de la propia Organización, tanto como las de sus funcionarios), poniendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

*Bohlander, Snell, Sherman. México: Administración de Recursos Humanos. Capítulo 6.

La relación entre la capacitación y las organizaciones

Es necesario tener en cuenta que lo que se enseña responde a necesidades de la organización. Dicho lo anterior, se debe aceptar que las organizaciones no fueron hechas para capacitar a la gente (excepto las organizaciones educativas), como ya se dijo, la capacitación es un medio para el logro de otros objetivos que sí le son propios a la organización.

Por lo tanto, la capacitación es un proceso intermedio, que en forma más o menos directa, apunta a lograr que quienes trabajan lo hagan con el nivel de excelencia que el sistema requiere.

Si las organizaciones pudiesen tomar del medio su recurso humano ya suficientemente formado para el correcto desempeño de sus tareas se

prescindiría por lo menos de una parte de la actividad de capacitación (la referida a su aptitud para desempeñarse satisfactoriamente en su puesto de trabajo). Por su puesto, esta situación no existe en la realidad y con los continuos avances en tecnología que se suscitan día a día, la necesidad de capacitar es cada vez mayor. Esto significa que las organizaciones no deben confundir actividades intermedias o servicios con los procesos centrales de la organización.

La referida a las actitudes (de aceptar o no la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad o S.G.C.), está directamente relacionada con la necesidad que existe en las Organizaciones, de que su personal conozca, domine y aplique conocimientos relativos a las normas que rigen su funcionamiento.

Por lo tanto, los esfuerzos en formación que las organizaciones hacen, deben responder a sus necesidades. En muchos casos se hacen grandes esfuerzos e inversiones en materia de capacitación, que no dejan de ser útiles (hay casos en lo que no lo son, y es un error común caer en ello) pero es dudosa su relación con la actividad principal de la organización.

Competencias personales y competencias organizacionales

Capacitar es la herramienta que intenta cerrar la brecha de conocimientos y competencias que posee el individuo y los que requiere la organización para el correcto desempeño del individuo en el puesto de trabajo.

Se torna entonces necesario definir estas competencias que requiere la organización, sino el individuo podría encajar o no en la organización y la necesidad de capacitar no estará garantizada.

Por ello, debe quedar claro cuáles son las competencias organizativas clave que se requieren (desde ambas partes) y cuál el ámbito específico en el que deberían manifestarse. Sólo así las competencias individuales generarán, cuanto estén integradas a las competencias centrales de la empresa; un refuerzo mutuo.

Repasamos, la capacitación puede ofrecer una verdadera contribución, pero para ello es indispensable identificar las competencias organizacionales y las competencias individuales valiosas que se requieren. Establecido esto es posible tener una idea más clara de cuán necesario será capacitar y en qué aspectos hacerlo.

Utilidad de la capacitación

Se debe considerar la importancia decisiva que tiene en las actividades de capacitación visualizar la utilidad o destino de lo que se va a enseñar y aprender.

El individuo sabe que su capacidad de aprender está limitada por una serie de factores que van desde el tiempo que se dispone para la actividad de aprender, hasta las propias limitaciones como sujeto de aprendizaje. Es consciente de que debe administrar sus esfuerzos haciendo una adecuada economía de sus posibilidades, de forma que sea capaz de tolerar el costo que le significará “hacerle lugar” a una actividad que no le es habitual y a la que no está acostumbrado.

En un número importante de casos, especialmente en personas para quienes el aprendizaje formal es una experiencia lejana, será muy difícil desarrollar actitudes positivas hacia la propuesta de capacitación, si no se les muestra qué posibilidades que hoy no tiene, adquirirá después del aprendizaje y cuán importante será acceder a ellas.

No siempre resulta claro para los que son llamados a aprender dentro de las organizaciones qué es lo que éstas esperan que el personal haga con lo que aprenderán. En estos casos, lo más probable es que sigan haciendo las cosas como las venían haciendo, aun habiendo aprendido a hacerlas de otra manera.

Otras veces los supervisores encargados de que las personas usen lo aprendido ignoran de qué se trata o tienen una información muy superficial, con lo cual no crearán las condiciones de estímulo necesarias para el cambio.

Podría decirse de alguna manera que no siempre resulta fácil percibir el mundo de las consecuencias del aprendizaje o del no aprendizaje, tanto en los factores positivos buscados con el aprendizaje, sea para la persona como para la tarea, como los perjuicios o consecuencias negativas que podrían generarse si no se utiliza el aprendizaje.

Sintetizando, se puede decir que una de las particularidades de la capacitación es el alto grado de exigencia que tienen el “por qué” y el “para qué” del aprendizaje, es decir, su utilidad y sus consecuencias, y lo claro que esto resulta para los involucrados. Por ello su utilidad y el futuro de esos conocimientos deben ser tenidos bien en claro por todos los participantes antes de comenzar.

Beneficios de la capacitación

La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa, algunos de esos beneficios son los siguientes:

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

- Promueve la comunicación en la organización.

*Beneficios de la Capacitación (2008) Emprende Pyme

<http://www.emprendepyme.net/>

Modalidades y técnicas de capacitación

Modalidades

- Capacitación en el trabajo: Es la capacitación impartida durante la actividad laboral del individuo, por su jefe inmediato o un instructor especializado que puede ser parte de la organización o una persona externa.
- Capacitación fuera del trabajo: La capacitación es impartida en centros especializados, dentro o fuera de la empresa, en forma sistemática y con base en un programa estructurado.
- Capacitación presencial: La capacitación presencial es la modalidad tradicional de enseñanza-aprendizaje, en la cual el instructor interactúa directamente -cara a cara- con el o los participantes durante todo el proceso.
- Capacitación no presencial: La capacitación no presencial engloba todas las modalidades de capacitación que no requieren la presencia física del instructor en el lugar de aprendizaje ni la interacción cara a cara del instructor con los participantes, tales como la capacitación a distancia y los programas de auto aprendizaje.
- Capacitación grupal: Se refiere a las modalidades de capacitación en las cuales el sujeto del aprendizaje es un grupo de participantes, y la enseñanza se imparte en forma colectiva. Esta modalidad se aplica muy comúnmente ya que representa un ahorro en recursos.
- Capacitación individual: Es la capacitación que se adapta a las características individuales de cada participante, considerando sus potencialidades y limitaciones en cuanto a conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de aprendizaje.

*Pub. Lic. en Administración Rojas L. (2011) México: Universidad Autónoma de Tlaxcala.

Técnicas

Las técnicas de capacitación son las formas de aplicar los principios metodológicos, según la situación. Diseñar una técnica de capacitación implica especificar las condiciones de ambientación del proceso de capacitación, los medios de comunicación e interacción, el papel del instructor y el papel de los participantes. Teniendo esto presente las técnicas de capacitación más comunes son:

- Capacitación en el puesto: En este método la persona aprende una tarea o una destreza mediante su desempeño real. Consiste en asignar a nuevos empleados a los trabajadores, a los supervisores experimentados o un instructor que se encarga de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto los más conocidos son:
 - a. Instrucción directa en el puesto: En la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado, el supervisor mismo o un instructor. Se busca que los nuevos trabajadores adquieran los nuevos conocimientos observando al instructor. Este método se aplica más para capacitar maquinistas y operarios.
 - b. Rotación de puesto: En la que el empleado pasa de un puesto a otro en periodos programados para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso general, ya sea productivo o administrativo. Este método es más aplicable para capacitar supervisores y administrativos.
- Conferencias: Las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas. Se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el aprendizaje, al mismo tiempo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografías, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje.
- Juego de roles: Se utiliza esta técnica en la capacitación para enseñar técnicas de venta, de entrevista, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones o desempeñar cargos de más responsabilidad como

jefes o supervisores. Consiste en hacer que los profesionales desarrollen roles de acuerdo al cargo o tareas que desempeñarán.

- **Técnicas audiovisuales:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- **Aprendizaje programado:** Es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto. Consiste en presentar un conjunto de preguntas o hechos para que el alumno responda, luego revisa y compara con las respuestas y retoma aquellas en las que se ha equivocado, hasta responder correctamente todas. Este método es efectivo porque permite al empleado una retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas y sobre el aprendizaje que va logrando. Su ventaja principal es que reduce el tiempo de capacitación considerablemente y permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.
- **Simulaciones:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o en equipos de simulación la ejecución de sus tareas, por ejemplo simulación de manejo de máquinas, vehículos, aviones, etc. que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instrumentos fuera del mismo. Esta capacitación busca obtener las ventajas de una simulación y corregir los errores sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación ni arriesgar el deterioro o accidentes con las máquinas. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligrosos capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Limitaciones de la Capacitación

Como todo proceso de una organización, las actividades de capacitación tienen sus limitaciones a la hora de presentar un plan de capacitación. Tradicionalmente el área de Recursos Humanos y las actividades de capacitación han sido vistas como una actividad carente de significado y utilidad. Sólo aquellos directivos que poseen una visión estratégica son

capaces de mensurar el valor que tiene a largo plazo la capacitación y su necesidad.

Partiendo de esta base, y más allá de los argumentos que exponga el encargado del área de recursos humanos, el apoyo debe ser incondicional desde la cúpula de una organización. Si no hay un apoyo desde los estratos más altos de una empresa, la capacitación difícilmente tendrá lugar y sus resultados serán los esperados. Como antes se mencionó, podría caerse en la falta de apoyo para aplicar los nuevos conocimientos y terminar en continuar realizando la práctica habitual.

Este apoyo por parte de la dirección conlleva un proceso de “concientización” que debe abarcar a toda la organización y desde su cúpula; sólo así se conseguirá que los individuos desarrollen interés por esta actividad y se presten a colaborar y aprender.

Una primera limitación es la no existencia de un Plan Anual de Capacitación, que contemple las necesidades de la Organización y también la de sus funcionarios.

Otra gran limitación que se presenta es la falta de los recursos necesarios para llevar a cabo los planes de capacitación propuestos. La actual situación económica no propicia que las capacitaciones se lleven a cabo, mucho menos si alguna es de carácter accesoria o “no vital”.

Esta limitación lleva a los encargados de realizar las capacitaciones a administrar eficientemente los pocos recursos que disponen a fin de intentar obtener al menos los objetivos principales de la capacitación. Como consecuencia de esto, las capacitaciones no cuentan con la carga horaria recomendada, carecen de material didáctico y de soporte, los instructores no son los mejor referidos y las condiciones ambientales carecen de calidad (mala iluminación, falta de mobiliario, etc.).

Una limitación que se está presentando actualmente, y generada por los avances tecnológicos, es no contar con los instructores o formadores

necesarios. Especialmente en organizaciones que requieren de equipos importados o utilizan tecnologías de vanguardia, muchas veces los formadores no se encuentran en el país y las alternativas para obtener una capacitación pueden resultar no recomendadas o muy caras.

Problemas comunes que resultan de la acción de capacitar

Para que una capacitación resulte satisfactoria y cumpla con los objetivos propuestos, es necesario que desde un inicio esté orientada correctamente a solucionar los problemas que se presentan. Es decir, en muchos casos luego de dictar una capacitación, el problema inicial (la falta de conocimientos) sigue vigente porque los objetivos fueron mal planteados y la capacitación no contaba con los contenidos que realmente eran necesarios.

Las probabilidades de que surja este problema aumentan cuando la necesidad de capacitación es tomada a la ligera y la actividad no se lleva a cabo con la seriedad que requiere.

A raíz de una mala planificación, cuando los destinatarios son un gran grupo, puede suceder que no haya un esquema definido de tiempos y a la hora de dictar la capacitación no estén presentes todos los participantes (incluso puede suceder que el formador no asista por un mal arreglo de las agendas). Cuando los participantes pertenecen a distintas áreas es vital programar con cuidado los encuentros de capacitación para evitar la falta de personal y garantizar que todos estén presentes.

Un problema que también sucede con frecuencia, y relacionado a la falta de apoyo hacia la capacitación, es que luego de finalizar las actividades de capacitación no se provea un espacio y una oportunidad para aplicar los nuevos conocimientos y obtener los resultados esperados – ya sea una mejora en la productividad, en la calidad o un proceso más eficiente -.

Capacitar no es una actividad que pueda ser tomada a la ligera, y mucho menos su planificación. En ella se invierten muchos recursos en pos de un

cambio y una mejora organizacional; dicho de otra manera, en pos de buscar una real evolución.

Se debe ser muy meticuloso a la hora de llevar a cabo un plan de capacitaciones, porque un resultado positivo es bien recibido y poco reconocido; sin embargo, un error o una falla en la capacitación hace una muy mala política del área de recursos humanos y sienta un precedente negativo cuando sean planteados futuros programas o actividades relacionadas a capacitar.

Capacitación y calidad

Entonces, si los beneficios de capacitar son tan evidentes: ¿Cuál es el motivo principal para tener en cuenta la calidad?

Como se ha visto existen numerosas limitaciones y problemas a la hora de capacitar, es por ello que los encargados de recursos humanos, en especial aquellos responsables de armar las capacitaciones, necesitan medir y garantizar que los resultados esperados se cumplan y en la mejor medida posible.

Aquí es donde la calidad se hace presente, y la Norma Internacional ISO 10.015 propone los lineamientos que considera posibilitan, que una capacitación se lleve a cabo con la mejor calidad y garantice los resultados esperados.

Calidad

Definición

Calidad es un concepto predominantemente subjetivo que, si se busca la manera de poder medirla, puede ser objetivo; el término proviene del latín (*Qualitas*). La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie. Diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición. La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de ciertos requisitos, buscando que los costos sean siempre satisfactorios para el productor y el cliente.

Sin embargo, la calidad puede tener un sinnúmero de aplicaciones, a partir de ello su concepto puede adquirir o eliminar precisiones. Diversos estudiosos y autores en la materia han construido una definición específica a la actividad, proceso o ambiente de aplicación, pero siempre haciendo hincapié en el mismo punto central: la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente.

Algunas otras definiciones que se pueden encontrar son:

- La calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado. – Deming (1989)
- Calidad Total es estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo.– Juran y Gryna (1993)
- Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. - Real Academia Española
- Calidad Total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento. - Philip B. Crosby (1987)

- Calidad Total es cuando se logra un producto que es económico, útil y satisfactorio para el consumidor. – Kaoru Ishikawa (1950).
- Calidad es la Total y Completa satisfacción de necesidades y expectativas de un cliente, usuario, consumidor, y debe ser conseguida a los menores costos posibles. – Armand V. Feigenbaum (1964)

Historia de la Calidad

Desde tiempos inmemoriales el hombre ha controlado la calidad de los productos que consumía, indudablemente a través de un largo y penoso proceso llegó a discriminar entre los productos que podía comer y aquellos que resultaban dañinos para la salud.

Durante la Edad Media, el mantenimiento de la calidad se lograba gracias a los prolongados períodos de capacitación que exigían los artesanos a los aprendices, tal capacitación inculcaba en los trabajadores un sentido de orgullo por la obtención de productos de calidad.

La Revolución Industrial vio surgir el concepto de especialización laboral. El trabajador ya no tuvo a su cargo exclusivo la fabricación total de un producto, sino solo una parte de éste. El cambio trajo consigo un deterioro en la calidad de la mano de obra. La mayor parte de los productos que se fabricaban en aquella época no eran complicados por lo que la calidad no se vio mayormente afectada. Conforme los productos se fueron complicando y las respectivas labores se fueron haciendo más especializadas, fue necesario revisar productos en cuanto se concluía su fabricación.

En 1924 W.A. Shewhart de Bell Telephone Laboratories diseñó una gráfica de estadísticas para controlar las variables de un producto. Y así inició la era del control estadístico de la calidad.

En 1942 se hizo evidente el reconocimiento al valor del control de calidad. Desafortunadamente en esa época el personal gerencial de las empresas estadounidenses no supo aprovechar tal contribución.

En 1946, se fundó la Sociedad estadounidense de Control de Calidad (ASQC- American Society of Quality Control), la que a través de publicaciones, conferencias y cursos de capacitación, ha promovido el control de la calidad en todo tipo de productos y servicios.

En 1950 W. Edwards Deming ofreció una serie de conferencias a ingenieros japoneses sobre métodos estadísticos y sobre la responsabilidad de la calidad a personal gerencial de alto nivel. Su teoría –publicada en *Out of the Crisis*- se basa en catorce puntos entre los que se incluyen tres ingredientes de calidad: mejora continua, propósito constante y conocimiento profundo.

Joseph M. Juran visitó por primera vez Japón en 1954 y contribuyó a destacar el importante compromiso del área gerencial por el logro de la calidad, que se capacite al personal en la gestión para la calidad y que se mejore la calidad a un ritmo sin precedentes. Valiéndose de estos conceptos, los japoneses fijaron normas de calidad que después se adoptaron en todo el mundo.

Philip B. Crosby (empresario y consultor estadounidense) creó el movimiento cero defectos en Martin-Marietta durante la década de 1960, promoviendo el concepto de hacer las cosas correctamente desde el principio. Escribió en 1979 el best seller “La calidad es gratis, cuando se la cuida desde su inicio”.

En 1962, Kaoru Ishikawa (empresario y consultor japonés) constituyó los Círculos de Control de Calidad en Japón a fin de lograr el mejoramiento de la calidad. Los empleados japoneses aprendieron y aplicaron técnicas estadísticas sencillas.

En noviembre de 1962, JUSE (Unión of Japanese Scientists and Engineers) organizó la primera conferencia de control de calidad para supervisores, enfocada a todos aquellos supervisores a nivel operativo. Poco a poco, los

primeros miembros de los círculos de calidad fueron capaces de aplicar sus propios conocimientos en su trabajo diario, logrando mejoras en cada una de las partes de los procesos productivos.

En Mayo de 1963 se llevó a cabo la "Primera Conferencia de Círculo de Control de Calidad" en la ciudad de Sendai y fue el inicio de lo que podemos llamar "El Milagro Japonés", pues con rapidez acelerada fueron creciendo el número de círculos y conferencias, al grado de que la oficina central no fue suficiente, teniendo que hacer oficinas regionales para su control. Este vertiginoso crecimiento nos lleva a registros de 100.000 de círculos en el Japón. También se han desarrollado muy variadas modalidades de círculos, en las diferentes áreas de actividades de grupo, con enfoque de ventas, administración, finanzas, servicios, consultorías, turismo, hospitales, escuelas, oficinas gubernamentales y centros de investigación.

El Prof. Donald Dewar, desarrolló con muchísimo éxito un sistema de capacitación para los Círculos de Calidad, fundando el "Quality Circle Institute" y rápidamente en muchas empresas norteamericanas como IBM y Metaframe Corp. fueron adaptándose con magníficos resultados.

En América Latina, también vemos como las empresas han tenido logros a través de los Círculos de Calidad: Brasil tiene un programa nacional y es que mayor cantidad de círculos tiene, seguido de México, Colombia, Argentina y Chile, principalmente.

Hacia finales de los ochenta en la industria automotriz se empezó a destacar la importancia del control estadístico de procesos. Se exigió a proveedores y a los proveedores de éstos la aplicación de tales técnicas.

El control estadístico de los procesos se basa en dos supuestos: 1) La naturaleza es imperfecta, y 2) en los sistemas todo es variable. Por consiguiente, la probabilidad y la estadística desempeñan un papel principal en la comprensión y control de los sistemas productivos y/o de servicios. Tablas, diagramas y gráficos son herramientas conceptuales de las que los gestores

pueden servir para resumir los datos estadísticos, para medir y entender las variaciones, para evaluar el riesgo y tomar decisiones. Involucra el muestreo estadístico y el empleo de gráficos para determinar el grado de aceptabilidad de la variación. Utilizando la desviación estándar pueden fijarse límites superior e inferior de control.

Por otra parte, surgió el innovador concepto de la mejora continua de la calidad (CQI Continuous Quality Improvement), para el cual se necesitaba también de la administración de la Calidad Total (TQM Total Quality Management) a través de la Gestión de la Calidad Total (TQM).

En la década de los noventa aparecen las normas internacionales ISO 9000, son derivadas de la norma militar BS 5750. Es la denominación de un grupo de normas internacionales aprobadas por la Organización Internacional del Trabajo que tratan sobre los requisitos que debe cumplir el Sistema de Calidad de las empresas. ISO es la abreviatura de International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización). El número 9000 se refiere al código del grupo. En 1987 fue editada por primera vez la norma ISO 9000, y contiene las directrices para seleccionar y utilizar las normas para el aseguramiento de la calidad exigidos en las relaciones Cliente-Proveedor.

En ese entonces, para la certificación de sistemas de Calidad, y desde la primera publicación, tres fueron las normas que se han utilizado, las ISO 9001, 9002 y 9003. El auge de la certificación, alentado por la caída de los aranceles y de las barreras técnicas entre países, ha dado como resultado que, en la actualidad, existan más de 300,000 organizaciones certificadas en todo el mundo, así como muchas más en proceso de definir e implantar sistemas de gestión de calidad.

La primera revisión que se realizó de la norma de 1987, fue en 1994, en la que una revisión técnica sustituyó las ISO 9001, ISO 9002 y 9003 del año 87 por la versión del 94. Actualmente está en vigor la ISO 9001:2008, y está en su proceso de revisión final la versión del 2015.

Existe el protocolo ISO, que requiere que todas las normas sean revisadas al menos cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse. La versión de 1994 de las normas pertenecientes a la familia ISO 9000, ha sido revisada por el Comité Técnico ISO/TC 176, habiendo sido aprobada por el Centro Europeo de Normalización (CEN) el 15 de diciembre del 2000. Luego de ésta ha habido la revisión del 2008 y luego la del 2015.

*Tesis: Implementación de los Círculos de Calidad (2002) Marco Teórico. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima: UNMSM. Biblioteca de la Facultad de Ingeniería Industrial.

Teorías de la Calidad

Como todas las actividades de la empresa (finanzas, marketing, RRHH, entre otros) representan procesos, la calidad implícita en ellos debe ser objeto de gestión. Los aportes de diversos autores han insistido en que la calidad puede y debe ser cuidadosamente planificada para conseguirla, siguiendo pautas, principios o programas.

Estas son seis de los principales aportes efectuados por teóricos de la calidad:

- Trilogía de la Calidad – Joseph M. Juran
- Ciclo de Deming – W. Edwards Deming
- Cero Defectos – Philip Crosby
- Círculos de Calidad – Karou Ishikawa
- Cinco “S” de Kaizen – Instituto Kaizen

Trilogía de la Calidad (J.M. Juran)

Juran considera que la calidad consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí:

- Una forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta más.

- Una segunda forma de calidad estaría orientada a los costes y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta menos.

El enfoque de Juran sobre la administración de calidad se basa en lo que él llamó trilogía de Juran, que divide el proceso de administración de calidad en tres etapas: planeación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad.

_Planificación de la calidad

Independientemente del tipo de organización, producto o proceso, la planeación de la calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada-salida, llamada mapa de planeación de la calidad, y son los siguientes:

- Identificar a los clientes.
- Determinar sus necesidades.
- Traducir las necesidades al lenguaje de la empresa.
- Desarrollar productos con características que respondan de manera óptima a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- Transferir el proceso de la operación.

_Control de calidad

La alta administración debe utilizar un proceso universal a fin de controlar las operaciones. Para controlar un proceso se debe establecer un vínculo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos; asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol; establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos; proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar los procesos de conformidad con los objetivos. Los principios de control son la esencia del control de calidad, antes y ahora, pues si se quiere que un proceso permita entregar al cliente lo que lo que éste necesita.

Mejoramiento de la calidad

Esta etapa se basa en la realización de todas las mejoras “proyecto por proyecto”. Para ello es necesario establecer un consejo o comité de calidad que diseñe, coordine e institucionalice la mejora de calidad anual. El comité deberá definir la forma de seleccionar cada proyecto, que deberá incluir nominación, selección, declaraciones de misión y publicación del proyecto. Conforme las prácticas de calidad evolucionan, las organizaciones encuentran diferentes formas de realizar el mejoramiento de la calidad.

La importancia del pensamiento de Juran radica en su creencia de que hay más factores que influyen en la calidad que las pruebas del producto a posteriori en busca de defectos, enfatizando en el lado humano.

Lo que él quería comunicar es que en lugar de esperar que los productos estuvieran terminados para proceder a encontrar los defectos, se debía analizar todo el proceso de producción con el ánimo de prevenir en lugar de corregir, además, su pensamiento se orienta hacia la no delegación de la calidad, sino que la calidad debe darse por autonomía, cada empleado, desde el gerente hasta el personal de planta debe tener como meta la calidad en lo que hace, individualmente y en equipos, a esto se le conoce como autosupervisión.

Ciclo de Deming (W.E. Deming)

W. Edwards Deming fue posiblemente el pensador más influyente que ha existido sobre Management. Su credibilidad procede de haber revolucionado grandes empresas y naciones enteras. Formado como físico-matemático con un doctorado de la Universidad de Yale, su carrera se extendió durante siete décadas durante las cuales fue un físico respetado, un renombrado estadístico y un experto en muestreo; fue el preeminente experto mundial en calidad y un profundo pensador sobre Management que revolucionó su teoría y práctica en Japón y en el mundo occidental.

Su precisión matemática y sus conocimientos sobre estadística y sobre el papel de la teoría en la ciencia, unidos con su profundo humanismo y su comprensión del papel de las personas en las organizaciones le permitieron entender como nadie a las organizaciones empresariales.

Deming conjuntamente con Walter Shewhart, el inventor del Control Estadístico de Procesos (SPC), desarrolló y promovió métodos estadísticos de calidad durante los años 1920 y 1930. Jugó un papel fundamental en el programa de choque sobre control estadístico de la calidad patrocinado por el Departamento de Guerra durante la II Guerra Mundial, que condujo a una mejora espectacular en la calidad y de la capacidad de fabricación de las industrias americanas siendo una de las razones por las que prevalecieron.

Después de la guerra fue invitado por la industria japonesa para dar conferencias sobre calidad. Sus hoy legendarias conferencias a estadísticos y directivos, así como seminarios a altos directivos, condujeron a un resurgimiento sin precedentes de la calidad y de la industria japonesa que transformó Japón en una potencia global y la segunda mayor economía del mundo. Se ganó el aprecio y respeto de los japoneses que crearon un premio empresarial en su honor, el altamente anhelado Premio Deming. Además fue galardonado con “La Medalla de Segundo Orden del Tesoro Sagrado”, el más alto galardón que Japón puede conceder a un extranjero.

Para Deming, calidad significa que “Un producto o un servicio tienen calidad si sirven de ayuda a alguien y disfrutan de un mercado bueno y sostenido”.

La filosofía Deming se basa en los catorce principios gerenciales, que constituyen el pilar para el desarrollo de la calidad:

- Constancia en el propósito.
- Adoptar una nueva filosofía.
- Desistir de la dependencia en la inspección masiva.
- Compete con calidad y no con el precio de venta.
- Mejora continua.
- Capacitación a los trabajadores.

- Fomentar el trabajo en equipo.
- Eliminar el miedo en la organización.
- Eliminar barreras entre departamentos.
- Eliminar slogans.
- Eliminar estándares de producción.
- Motivar al trabajador para que se sienta orgulloso de su trabajo.
- Educación para el personal.
- Retroalimentación.

Los principios impulsados por Deming, tuvieron un fuerte impacto en Japón, al grado en que 1951 la JUSE instituyó el premio Deming para reconocer a organizaciones y personas que se hayan destacado por sus aportaciones y logros en este tema.

Otro aporte de Deming es el ciclo PDCA (Planificación, Desarrollo, Control, Actuación), una herramienta de la mejora continua que ayuda a mejorar cada vez más en el desarrollo de los procesos. Esto ayuda para que la dirección de la empresa no caiga en errores que muchas empresas tienen o erróneamente piensan que así deben actuar.

Cero defectos (P. Crosby)

En Martin- Marietta surgió un movimiento muy importante por la calidad, conocido como CERO DEFECTOS, que se enfocaba a elevar las expectativas de la administración y a motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad.

Algunas de sus aportaciones más relevantes fueron los 14 pasos, en los que explica paso a paso la manera en que una organización podía iniciar y continuar su movimiento por la calidad. En estos 14 pasos iban generando mayores expectativas por la calidad y motivando a los empleados para que participaran.

Ellos son:

1. Compromiso de la Dirección: Aclarar la posición de la dirección respecto a la calidad.
2. Equipo para el Mejoramiento de la Calidad: Administrar el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad.
3. Medición: Proporcionar una gráfica de los incumplimientos presentes y potenciales de forma tal que permita la evaluación objetiva y la acción correctiva.
4. Costo de la Calidad: Definir los elementos del Costo de la Calidad (CDC) y explicar su uso como herramienta de la Dirección.
5. Crear conciencia sobre la Calidad: Proporcionar un método para elevar en todos los empleados su interés personal en el cumplimiento de los requisitos de productos o servicios y en la reputación en calidad de la compañía.
6. Acción Correctiva: Proporcionar un método sistemático a fin de resolver para siempre los problemas identificados a través de otros pasos.
7. Planificación de Cero Defectos: Estudiar las diversas actividades que deben realizarse como preparación para la presentación formal del Día de Cero Defectos (Día del Compromiso de la Calidad)
8. Educación: Proporcionar la capacitación necesaria a todos los empleados para desempeñar en forma activa su papel el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad.
9. Celebración del Día Cero Defectos: Crear un evento que permita a cada individuo darse cuenta, a través de la experiencia personal, de que ha ocurrido un cambio.
10. Fijar Metas: Convertir las promesas y los compromisos en acciones, alentando a las personas a fijar metas de mejoramiento para ellas mismas y para los grupos de trabajo a los que pertenecen.
11. Eliminación de Causas de Error: Proporcionar a cada individuo un método para comunicar a la Dirección las situaciones que le impiden mejorar.
12. Reconocimiento: Apreciar a quienes participan.
13. Consejos de Calidad: Reunir a la gente adecuada para intercambiar información sobre la administración de la calidad, en forma regular.

14. Repetir todo el Proceso: Asegurarse de que el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad nunca termine.

Su creencia era que si una compañía establecía un programa de gestión de la calidad tendría más ahorros que lo que pagaría por los costos de dicho programa ("quality is free").

Philip B. Crosby está más estrechamente asociado con la idea de "cero defectos" que él creó en 1961. Para Crosby, la calidad es conformidad con los requerimientos, lo cual se mide por el coste de la no conformidad. Esto quiere decir que al utilizar este enfoque se llega a una meta de performance de "cero defectos".

Crosby equipara la gestión de calidad con la prevención. En consecuencia, la inspección, la experimentación, la supervisión y otras técnicas no preventivas no tienen cabida en este proceso. Los niveles estadísticos de conformidad con estándares específicos inducen al personal al fracaso. Crosby sostiene que no hay absolutamente ningún motivo para cometer errores o defectos en ningún producto o servicio.

Círculos de Calidad (K. Ishikawa)

Kaoru Ishikawa, era un profesor japonés de la administración de empresas, era verdaderamente experto en el control de calidad, cuyo aporte fue la implementación de sistemas de calidad adecuados al valor del proceso en la empresa, el sistema de calidad de este teórico incluía dos tipos: gerencial y evolutivo.

Se le considera el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, dando nombre al diagrama Ishikawa, cuyos gráficos agrupan por categorías todas las causas de los problemas.

Para Ishikawa el control de calidad consiste en "desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Su filosofía está basada en el control de calidad en el que es necesario que la empresa estructure adecuadamente su Plan de Capacitación en Calidad (para lograr el objetivo es preciso repetir la educación una y otra vez), destinados a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben de guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.

Entre sus mayores aportes a la calidad se encuentran:

- Creación del diagrama causa-efecto, o espina de Ishikawa.
- Demostró la importancia de las herramientas de calidad.
- Círculos de calidad.
- Enfoque del mejoramiento continuo de los procesos.

_Diagramas causa-efecto

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura se conoce también como diagrama de espina de pez, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

Es un método gráfico que refleja la relación entre una característica de calidad y los factores que contribuyan a que exista. Es útil para localizar la causa de los problemas.

_Las 7 herramientas básicas para la administración de la calidad

El proceso es un diagrama de los pasos o puntos del proceso, identificados de la manera más simplificada posible, utilizando varios códigos necesarios para el entendimiento de éste.

1. Hojas de control (implican la frecuencia utilizada en el proceso, así como las variables y los defectos que atribuyen).

2. Histogramas (visión gráfica de las variables).
3. Análisis Pareto (clasificación de problemas, identificación y resolución).
4. Análisis de causa y efecto o Diagrama de Ishikawa (busca el factor principal de los problemas a analizar).
5. Diagramas de dispersión (definición de relaciones).
6. Gráficas de control (medición y control de la variación).
7. Análisis de Estratificación

_Círculos de Calidad

El círculo de calidad es una práctica o técnica utilizada en la gestión de organizaciones en la que un grupo de trabajo voluntario se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo. Las conclusiones y resultados de estos grupos son elevadas a las personas con responsabilidad y capacidad de decisión sobre su implantación, quienes las analizan y estudian, decidiendo su aprobación y dotándolas de recursos para llevarlas a cabo.

Impulsó con fuerza la idea de que el mejoramiento de las operaciones de la empresa puede provenir de los trabajadores, quienes, bien entrenados para trabajar en equipo y mediante el uso de procedimientos y técnicas apropiados para solución de problemas, podrían contribuir bastante a mejorar la calidad, así como incrementar la productividad.

El principal beneficio, como se ha descrito con anterioridad, es el de la solución de los problemas detectados o el de la mejora de algún área funcional que en la mayor parte de las ocasiones repercute positivamente sobre los puestos de trabajo de los propios integrantes.

Además, cuando se implantan de manera adecuada, representan una buena herramienta para aumentar la concienciación, sensibilización, integración y comunicación de los recursos humanos de la empresa.

Las Cinco S de Kaizen (Instituto Kaizen)

El Kaizen es un sistema de calidad que se enfoca en la mejora continua. Si bien es cierto la aplicación de este sistema en su inicio era de ámbito empresarial, ahora ha trascendido al ámbito del hogar y de cualquier tipo de organización no empresarial.

Este sistema se originó en Japón y nació de la necesidad imperiosa que el pueblo japonés tenía para salir de la situación que vivía después de perder la Segunda Guerra Mundial, aunado a esto que la isla no posee una gran cantidad de recursos naturales que le permitiese colocarse a la altura de la potencias occidentales.

El éxito de los sistemas de calidad japoneses, como el Kaizen, ha revolucionado la industria en Asia Oriental. Países como Singapur, Indonesia, China, Malasia entre otros han tenido un crecimiento acelerado debido a la adopción de este tipo de sistemas.

La esencia del Kaizen es realizar el mejoramiento de los procesos antes de esperar que se obtengan resultados mejorados. Es decir que los problemas de la calidad deben atacarse de raíz. Eso se logra mediante un mejoramiento continuo a través de pequeñas y grandes acciones, pero de forma diaria.

El Kaizen es una idea que debe trabajarse todos los días. Es una idea individual y de grupo que llevará a cambiar la conducta de los miembros de la organización, equipo, etc.

Su aplicación no depende necesariamente de grandes desembolsos, sino que se puede empezar con lo que ya se tiene. El Kaizen en lugar de traer más gastos traerá mejores réditos. En una empresa, por ejemplo, incrementa la calidad, reduce los tiempos de entrega y los costos sin necesidad de invertir en nueva tecnología, sino actuando con los recursos que ya se poseen pero disponiendo de ellos de mejor manera y mejorando los procesos. Para ello, una de las herramientas de las que se vale el Kaizen son las 5S.

Estas son cinco palabras japonesas que en forma sistemática ofrecen el step by step (paso a paso) para alcanzar esa mejora continua. Desde luego no es la única herramienta, pero si la más elemental dentro de este sistema.

5 S de Kaizen

- Seiri (disposición metódica): Establece la necesidad de distinguir entre lo necesario y lo prescindible. Todos los documentos, herramientas, equipos, stocks y cualquier otro recurso que sea prescindible para el desarrollo deberá eliminarse.
- Seiton (orden): Exige que todos los recursos empleados en el proceso deben encontrarse en su sitio asignado, de modo que sea localizado y empleado lo más rápida y eficazmente.
- Seiso (limpieza): Consiste en mantener todos los equipos y herramientas en un estado de conservación óptimo, así como en limpiar y ordenar las áreas de trabajo.
- Seiketsu (estandarizar): Pretende desarrollar estándares y procedimientos en todas las tareas y actividades relacionadas con el proceso.
- Shitsuke (disciplina): Debe asegurarse de que todo el personal que participa en el proceso comprende y emplea los estándares y procedimientos establecidos.

Calidad total (TQM)

El estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo es la calidad total; al hablar de control de calidad, se entiende como la primera etapa en la gestión de la calidad, que se basa en técnicas de inspección aplicadas a la producción, posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio que se oferta y, finalmente se llega a la fase que se conoce como calidad total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores. Este paso de evolución de la calidad como Gestión, ha sido iniciado por Kaoru Ishikawa (1950) y atribuido a Armand V. Feigenbaum en 1964.

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa.
- Total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total.
- Comprometer a los proveedores en el sistema de calidad total de la empresa, dado el papel fundamental que juega este en la consecución de la calidad.
- Identificación y gestión de los procesos claves de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales.
- Toma de decisiones de gestión basadas en datos y hechos objetivos, por sobre la gestión basada en la intuición, con dominio del manejo de la información.

La calidad total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización, además involucra y compromete a todos los miembros tratando de enfocarse en la satisfacción del cliente (interno o externo).

Esta filosofía se puede definir del modo siguiente: Gestión (compromiso total de los directivos) de la calidad (las necesidades del cliente son comprendidas y asumidas exactamente) total (todos los miembros de la organización están involucrados incluso cliente y proveedor cuando es posible), a los menores costos posibles, esto es, sin desperdicios..

La calidad total es una estrategia que busca garantizar a largo plazo la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la organización, optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios, esto se logra con la

participación activa de todos los trabajadores, bajo nuevos estilos de liderazgo, siendo una estrategia que bien aplicada responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos, estructuras y cultura de la empresa para asegurar su futuro.

Una empresa para ser competitiva a largo plazo y lograr la supervivencia, necesitará prepararse, no sólo para ser competitiva en los mercados nacionales, lo cual en el mundo actual ya no es suficiente, sino que deberá prepararse para sobrevivir en el mercado internacional; para lograr este éxito es necesario que la empresa esté en un proceso de mejora permanente.

Proceso de Mejora Continua

Para que las empresas tengan una posición competitiva en la actualidad, necesitan un cambio organizacional, que esté orientado al mejoramiento constante de todos los niveles estructurales de la organización, requiriendo para ello que todos sus trabajadores tengan una nueva visión.

Se deben conocer las necesidades de los clientes internos y externos, ya que al ser el cambio en sus necesidades tan dinámico, la empresa debe desarrollar prácticas que hagan de este cambio una oportunidad valiosa para una mejor posición de la misma en el mercado.

Esta filosofía de mejora continua, supone que la forma de vida en el ambiente de trabajo, social y familiar, merece ser mejorada constantemente, ya que cada vez que se hagan mejoras en los parámetros del desempeño, se lograrán mejoras en la calidad y productividad.

El proceso de mejoramiento continuo es una tarea humana, donde todas las partes que intervienen en él, deben desempeñar su parte de la mejor forma posible, este proceso no funciona con el esfuerzo de una sola persona, es necesario que el equipo esté convencido de los beneficios que aporta este proceso y se involucren directamente, el problema es convencerlos de esto, para ello se necesita de un verdadero líder, la mejora implica cambios y estos

generan resistencia, por lo que es necesario propiciar la participación del grupo.

Control Total de Calidad

El control de la calidad hasta el fin del siglo XIX se caracterizó por ser realizado en su totalidad por operarios, denominándose control de calidad del operario. En el período de la Primera Guerra Mundial se dio el control de calidad del capataz y entre las dos guerras aparece el control de calidad por inspección, lo que se conoce como el control de calidad moderno.

Walter Sherwhart(1931) publicó "Economic Control of Quality of Manufactured Products" (Control Económico de la Calidad de Productos Manufacturados), en el que se plantean los principios básicos del control de la calidad, sobre la base de métodos estadísticos, centrándose en el uso de cuadros de control; convirtiéndose así en el padre del control de calidad moderno; después de su aporte, en 1941 y 1942 se aprobaron y publicaron los estándares de la guerra, que se enfocaban en el uso de los cuadros de control para el análisis de datos y su aplicación durante la producción.

El control de la calidad dependía enteramente de la inspección, pero ésta no era cabal para todos los productos; el concepto de control total de calidad (CTC) fue originado por el Dr. Armand V. Feigenbaum, quien en los años 50 se desempeñó como gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la planta de la General Electric en New York; según él el control total de calidad puede definirse como:

"Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente" (Feigenbaum, A.V., 1960)

El CTC exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de marketing, diseño, manufactura, inspección. Feigenbaum sugirió que el CTC debería estar respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y su área de operaciones fuera el control de calidad.

Sistema de Gestión de Calidad

En las organizaciones de hoy oímos mencionar constantemente las frases: “Nuestro Sistema de Gestión de la Calidad”, “El Sistema de Gestión de la Calidad de XXX”, sin tener muchas veces, la más mínima idea de lo que esto significa, su concepto y los beneficios que puede traer a una organización cuando éste se implementa con compromiso y liderazgo.

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

Otra manera de definir un Sistema de Gestión de la Calidad, es descomponiendo cada una de sus palabras y definir las por separado:

_Sistema: Conjunto de elementos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetos (Real Academia Española, 2001). Como ejemplo podemos citar los ecosistemas, los cuales están compuesto de varios elementos relacionados entre sí, tales como: Agua, clima, tierra y aire.

_Gestión: Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera (Real Academia Española, 2001).

De estas dos definiciones podemos concluir que un Sistema de Gestión de la Calidad son actividades empresariales, planificadas y controladas, que se realizan sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad.

Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

1. Estructura Organizacional
2. Planificación (Estrategia)
3. Recursos
4. Procesos
5. Procedimientos

La Estructura Organizacional es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización ordena a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

La Planificación constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Qué vamos hacer para lograrlo?
- ¿Cómo lo vamos hacer?
- ¿Qué vamos a necesitar?

El *Recurso* es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc).

Los *Procesos* son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en elementos de salida (producto o servicio, con valor agregado). Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables.

Los *Procedimientos* son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los

elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

Todos estos elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí (de ahí a que es un SISTEMA) y a su vez son gestionados a partir de cuatro pasos de gestión, como bien dice Juran: Planear, Hacer, Controlar y Mejorar.

En las empresas que han implantado un Sistema de Gestión para la Calidad y la Mejora, las ventajas encontradas versus el modo de operar anterior son muchas, entre otras:

- Se generan mejoras en los procesos: la mejora de procesos, documentación normas, manuales, organización, formación se traduce en que los elementos están mejor organizados, todos saben que tienen que hacer, los inputs de un proceso están enlazados con los outputs del proceso precedente, todo ello conlleva a un aumento de la productividad.
- Se mejora la organización interna, al establecerse una comunicación más fluida, con responsabilidades y objetivos de calidad establecidos.
- Incremento de la rentabilidad, esto es consecuencia de los puntos anteriores que posibilitan menores costos y también es consecuencia de la mayor confianza que genera en los clientes, como consecuencia de aportar mayor calidad en los productos y servicios.
- Mejora la capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado. El reto de las organizaciones es ser capaz de anteponerse a las necesidades del mercado, los mercados están muy fragmentados, al igual que los clientes, innovaciones tecnológicas constantes cambian las estructuras. Reducir el tiempo de producción y comercialización de productos / servicios, hay que anticiparse a las necesidades de los clientes, la enorme competencia premia a quien se anticipa. Las empresas tienen que buscar el conocer a los clientes (el enfoque al cliente no es nada fácil, por cierto), tener conocimiento importante del mercado y una organización que le permita una respuesta ágil y rápida, a las nuevas necesidades.
- Mejora la motivación y el trabajo en equipo, lo que dá mayores posibilidades de alcanzar metas y objetivos de calidad propuestos. Es necesario la

formación, el desarrollo del liderazgo en los directivos, lo que permite una capacidad de cambio y esfuerzo, desarrollar el corporativismo.

Han pasado los tiempos de crecimiento fácil, ahora las empresas se enfrentan a un crecimiento moderado y el sistema de gestión de la calidad posibilita esa confianza aportando las bases que permitan mantener un crecimiento de ingresos a la vez que una reducción de costes y un aumento de la productividad

La planificación de la Calidad

La Planificación de la Calidad: Son actividades para establecer los requisitos y los objetivos para calidad y para la aplicación a los elementos de un Sistema de Calidad (Juran & Godfrey, 1998).

La planificación de la calidad consta de los siguientes pasos:

1. Identificar los clientes
2. Identificar los requisitos del cliente
3. Establecer el proyecto
4. Desarrollar el producto
5. Desarrollar el proceso
6. Desarrollar los controles y enviar a operaciones.
7. Desarrollar proveedores confiables.

El Control de la Calidad, lleva a cabo un conjunto de operaciones para mantener la estabilidad y evitar cambios adversos. Para mantener la estabilidad, se mide el desempeño actual y estos se comparan con las metas establecidas para tomar acciones en las diferencias que se encuentren (Juran & Godfrey, 1998).

La Mejora de la Calidad constituye al grupo de actividades que llevan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico (Juran & Godfrey, 1998).

Para que un Sistema de Gestión de la Calidad falle, solo bastará con que uno de estos siete elementos no se cumpla, o que se realice una mala gestión sobre ellos. No es posible tener un Sistema de Gestión de la Calidad sin que uno de los siete elementos citados anteriormente esté presente.

Podríamos usar la analogía del cuerpo humano, tal como lo explica Víctor Medellín, en donde todo el cuerpo es un complejo sistema formado a su vez por varios elementos, tales como: Sistema Respiratorio, Sistema Digestivo, Sistema Circulatorio, etc. Cada uno de estos elementos que conforman al cuerpo humano está relacionado entre sí, y no es posible que el cuerpo humano pueda operar sin uno de ellos.

Continuando con la analogía anterior, podríamos agregar que si no hacemos una adecuada gestión sobre los elementos del cuerpo humano, nuestro Sistema Corporal empezará a fallar, provocando así un deterioro en nuestra salud, en el caso del Sistema de Gestión de la Calidad, provocará un deterioro en la Calidad de los productos o servicios que ofrezca la organización.

Organización Internacional para la Estandarización (ISO)

Introducción

La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización (como lo es el IRAM en la Argentina), y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional.

Cuando las organizaciones tienen una forma objetiva de evaluar la calidad de los procesos de un proveedor, el riesgo de hacer negocios con dicho proveedor se reduce en gran medida, y si los estándares de calidad son los mismos para todo el mundo, el comercio entre empresas de diferentes países puede potenciarse en forma significativa – y de hecho, así ha ocurrido –.

Durante las últimas décadas, organizaciones de todos los lugares del mundo se han estado ocupando cada vez más en satisfacer eficazmente las necesidades de sus clientes. Pero las empresas no contaban, en general, con literatura sobre calidad que les indicara de qué forma exactamente, podían alcanzar y mantener la calidad de sus productos y servicios.

De forma paralela, las tendencias crecientes del comercio entre naciones reforzaba la necesidad de contar con estándares universales de la calidad. Sin embargo, no existía una referencia estandarizada para que las organizaciones de todo el mundo pudieran demostrar sus prácticas de calidad o mejorar sus procesos de fabricación o de servicio.

Teniendo como base diferentes antecedentes sobre normas de estandarización que se fueron desarrollando principalmente en Gran Bretaña, ISO creó y publicó en 1987 sus primeros estándares de dirección de la calidad, a los que les llamó: estándares de calidad de la serie ISO 9000.

Con base en Ginebra, Suiza, esta organización ha sido desde entonces la encargada de desarrollar y publicar estándares voluntarios de calidad, facilitando así la coordinación y unificación de normas internacionales e incorporando la idea de que las prácticas pueden estandarizarse tanto para beneficiar a los productores como a los compradores de bienes y servicios. Particularmente, los estándares ISO 9000 han jugado y juegan un importante papel al promover un único estándar de calidad a nivel mundial. (Asignatura: Administración de las Operaciones (2015) Universidad Nacional de Luján)

Los orígenes de ISO

La historia de ISO, como la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization,), se remonta al año 1946 cuando 64 delegados de 25 países se reunieron en el Instituto de Ingenieros Civiles en Londres y decidieron crear una organización internacional que “facilitara la coordinación internacional y unificación de las normas industriales”.

En febrero del año siguiente, la nueva entidad iniciaba oficialmente sus operaciones. Desde entonces, han publicado más de **19.500 normas** que cubren casi todos los sectores, desde tecnología, industria, seguridad alimentaria o salud.

ISO cuenta con representantes de 165 países miembros, que son los organismos nacionales de normalización de todo el mundo, y 3.368 órganos técnicos para cuidar la elaboración de las normas. Todos ellos bajo el control de una Secretaría Central que tiene su sede en Ginebra (Suiza).

Es interesante saber que la palabra **ISO** no proviene de sus siglas en inglés sino que tiene su origen en la raíz griega, cuyo significado es “igual”.

Esta federación de entidades a nivel mundial, no gubernamental e independiente, ofrece las especificaciones mundiales de productos, servicios y sistemas para garantizar la calidad, seguridad y eficiencia de los mismos y

fomenta el desarrollo mundial para hacer más fácil el intercambio de bienes y servicios entre países.

Miembros de ISO

Los miembros de ISO son las organizaciones de estándares más destacados en sus países y solo hay un miembro de representación por país. Hay tres categorías de miembros y cada uno goza de un grado de influencia y acceso sobre el sistema ISO.

Estas son:

- **Miembros Natos o Titulares:** de la elaboración de las Normas ISO. Tienen la autoridad de participar y votar en las reuniones técnicas y normativas de la organización. Representación unitaria de Organismos Nacionales de Normalización de cada país. Estos miembros adoptan las Normas Internacionales ISO a nivel nacional.
- **Miembros Correspondientes:** son aquellos que representan a los países en vías de desarrollo y que no poseen Comité Nacional de Normalización. Asisten a las reuniones en calidad de observadores. Estos miembros, al igual que los titulares, adoptan las Normas Internacionales ISO a nivel nacional.
- **Miembros Suscriptos:** conocen de cerca el trabajo de ISO pero no pueden participar en ella. Por tanto, no pueden adoptar las Normas Internacionales ISO a nivel nacional.

Estructura interna de ISO

En primer lugar, cuenta con una Secretaría Central ubicada en Ginebra (Suiza) que coordina el sistema. Estas operaciones son controladas por el Secretario General.

La Asamblea General es la máxima reunión que se celebra anualmente. Participan todos los miembros y principales directivos de la organización ISO:

Presidente, Vicepresidente (política, dirección técnica y finanzas), Tesorero y Secretario General.

A nivel interno, ISO tiene la siguiente estructura:

- Consejo Técnico: Es el encargado de aprobar los proyectos de normas. Se reúne dos veces al año y está compuesto por 20 organismos miembros, los oficiales de ISO y los Presidentes de los Comités de Desarrollo de Políticas.
- Comités Técnicos ISO: Comités subordinados al Consejo, cuya función es estudiar los principios científicos de la normalización. Cada miembro de estos comités, tiene adjudicado un número de orden y un nombre, los cuales reflejan su perfil y su especialización.
 - CASCO: proporciona orientación sobre la evaluación de la conformidad
 - COPOLCO: ofrece instrucciones sobre temas de consumo
 - DEVCO: facilita consejos sobre cuestiones relacionadas con los países en desarrollo

Los Comités Técnicos son lo que desarrollan las normas internacionales y las revisan. Son creados por el Consejo Técnico y pueden ser creados para una norma específica y luego disolverse.

- Subcomités Técnicos: Subordinados a los Comités Técnicos. Aquí se encuentran cada uno de los países que conforman la organización, y su función es representar el punto de vista de fabricantes, vendedores, profesionales de la ingeniería, laboratorios de pruebas, gobiernos, servicios públicos, grupos de usuarios, organizaciones de investigación, etc.

En este marco general, el Comité Presidencial asesorará al Consejo y supervisará la aplicación de las decisiones adoptadas por el Consejo y la Asamblea General.

ISO, como toda organización, tiene una serie de funciones las cuales consisten en elaborar los proyectos de normas técnicas internacionales; coordinar la cooperación de los países para la unificación de criterios; elaborar las normas internacionales; y colaborar de una forma activa con organizaciones internacionales que promulguen la normalización.

Por normalización se entiende al proceso de formulación, elaboración, aplicación y mejoramiento de las normas existentes. Actualmente, tiene un papel muy importante en casi todas las actividades de una organización.

La familia ISO

Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

- ISO serie 9000: Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.
- ISO serie 10000: Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad/ Reportes Técnicos. Guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC, para la gestión de efectos económicos de la calidad, para aplicación de técnicas estadísticas en las Normas ISO 9000. Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de la medición.
- ISO serie 14000: Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones. Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.
- ISO serie 19011: Directrices para la Auditoría de los SGC y/o Ambiental

ISO 10.015:1999

Este fascículo de documentación, publicado por AFNOR en Julio de 1999, reproduce el proyecto de Norma Internacional ISO/DIS 10015. Este proyecto de norma está en elaboración por el comité técnico ISO/TC 176 "Gestión y aseguramiento", subcomité ISO/SC 3 "Técnicas de mantenimiento".

Este documento define líneas directrices destinadas a ayudar a los organismos y a su personal a identificar y analizar sus necesidades de formación, a concebir, planificar, llevar a cabo la formación, evaluar sus resultados, como también conducir y mejorar el proceso de formación con el fin de llevar a cabo los objetivos.

Proceso: El proyecto de Norma 10015 plantea la formación como un proceso en cuatro etapas. En este proyecto de Norma se definen el alcance, las referencias normativas, los términos y las definiciones, se describen las generalidades de las directrices para la formación del personal de una organización (formación entendida como un proceso en cuatro etapas), la compra de la formación, la implicación del personal y por último se detallan las cuatro etapas para el proceso de formación.

Las cuatro etapas para el proceso de formación: ISO 10015

_ Primera etapa: Definir las necesidades de formación. Se definen las necesidades del organismo, se definen por escrito las exigencias de competencias, se efectúa una revisión en todos los documentos identificando las competencias existentes y requeridas, se definen las brechas entre estas, se identifican las soluciones para reducir dichas brechas, y si se opta por la formación como solución, se especifican las necesidades de formación por escrito.

_ Segunda etapa: Diseño y planificación de la formación. Se definen los obstáculos existentes en el proceso de formación, los que se tendrán en cuenta para definir métodos de formación que puedan dar respuesta a las necesidades de la organización, así como criterios para su selección. Se especifica el plan de formación para que queden claros las necesidades de la organización, las necesidades de formación y los objetivos que definen lo que será capaz de hacer el personal luego de la formación. Se selecciona un proveedor de formación.

_ Tercera etapa: Suministros para la formación. Es el proveedor de formación el que realiza todas las actividades vinculadas al suministro de formación cumpliendo con lo especificado en el plan de formación. La organización además de dejarle a disposición suministros necesarios al proveedor de

formación, puede para encuadrar y facilitar la formación apoyar al formador y al educando, además de llevar la conducción de la calidad de la formación, para ello puede dar un apoyo, antes, durante y después de la acción formativa.

_ Cuarta etapa: Evaluación de los resultados de la formación del personal. El objetivo es evaluar si la formación permitió alcanzar los objetivos de la organización y los del dispositivo de formación. Se colectan los datos y se prepara el informe de evaluación. Los puntos de no conformidad constatados pueden requerir de acciones correctivas preestablecidas.

Seguimiento y mejoramiento del proceso de formación del personal. Asegurarse que el proceso de formación que forma parte del sistema de calidad de la organización sea gestionado y realizado teniendo en cuenta las exigencias de formación del organismo.

Implica una revisión de todos los registros de las cuatro etapas del proceso para definir no conformidades y acciones preventivas y correctivas. Estos registros pueden servir para validar el proceso de formación y formalizar recomendaciones de mejora.

Este proyecto de norma (ISO/DIS 10015) no agrega ni modifica los requisitos de las normas ISO serie 9000. Es una guía para facilitar la interpretación y la aplicación de los aspectos vinculados a la educación y formación incluidos en los requisitos de las Normas ISO serie 9000.

El proyecto elabora directrices para el desarrollo, la puesta en marcha, el mantenimiento y el mejoramiento de las estrategias y los dispositivos de formación que se vinculan directamente con la calidad de los productos suministrados por un organismo. Puede aplicarse a cualquier tipo de organización, como por ejemplo en organizaciones de educación, para atender las necesidades de formación de su propio personal.

Procedimiento, Proceso y Registro

Proceso

Es una acción o actividad organizada e interrelacionada que posee una serie de etapas relacionadas dispuestas con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Transforman entradas en salidas mediante la utilización de recursos, su objetivo es obtener resultados. Son dinámicos y mensurables en su comportamiento. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa.

Procedimiento

Es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada, definen la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea. El concepto está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo.

Un procedimiento, en este sentido, consiste en módulos que detallan y especifican como deben proceder los responsables (recursos humanos y/o tecnológicos) en su ejecución para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia. Se implementan y no experimentan cambios durante su uso. Al alcanzar obsolescencia son reemplazados por nuevos procedimientos. Su objetivo es finalizar una tarea.

Registro

Es un término que se origina en el vocablo latino *regestum*. Se trata del accionar y de las consecuencias de registrar, un verbo que refiere a observar o inspeccionar algo con atención. Registrar también es anotar o consignar un cierto dato en un documento o papel.

La noción de registro, de todos modos, tiene múltiples usos. De hecho, el diccionario de la Real Academia Española (RAE) reconoce más de veinte acepciones. Un registro puede ser un espacio donde se procede a registrar una cosa. En un sentido similar, el registro es el listado, documento o padrón donde constan inscripciones o información en general.

Hipótesis del Trabajo

Los lineamientos de la Norma de Calidad ISO 10.015:1999, referidos a los procesos de capacitación comprometidos con la calidad, pueden ser aplicados en las etapas del proceso de capacitación de los Departamentos de RR.HH. de las empresas de la ciudad de Córdoba para alcanzar los resultados esperados.

Operacionalización de la Hipótesis

Variables

Variables independientes

1. Procedimiento para el dictado de capacitaciones.
2. Compromiso con la calidad.

Variables dependientes

1. Etapas del proceso de capacitación.
2. Cumplimiento de los resultados esperados.

Definición conceptual de la variable

- Procedimiento para el dictado de capacitaciones.

Proceso definido que las organizaciones utilizan cotidianamente para el dictado de capacitaciones. Involucra cada etapa interna desde la detección de las necesidades hasta la elaboración del informe final con los resultados obtenidos.

- Compromiso con la calidad.

Nivel de participación de la concepción e idea de calidad durante todo el procedimiento de capacitación. Así como también el grado de rigurosidad que esta tiene en cada etapa del proceso.

- Etapas del proceso de capacitación.

Consiste en los sucesivos pasos con que cuenta la metodología empleada para capacitar. Si bien hay procesos generalizados, cada sujeto de estudio puede haber agregado, modificado o quitado etapas a su procedimiento.

- Cumplimiento de los resultados esperados.

Todo proceso de capacitación garantiza un resultado, que es aquel que surgió como necesidad de capacitación. Las capacitaciones deberían garantizar el cumplimiento total de estos resultados esperados, sin embargo, muchas veces se cumplen parcialmente o hasta nulos.

Definición operacional de la variable

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Procedimiento para el dictado de capacitaciones (independiente)	Factores determinantes (etapas, tiempo, personal involucrado, recursos necesarios). 1. Etapas que involucra la capacitación. 2. Tiempos requeridos para completar el proceso. 3. Necesidades de personal por parte de las distintas áreas y participantes. 4. Tipos de recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación.
Compromiso con la Calidad (independiente)	1. Participación de la calidad en cada etapa del proceso de capacitación. 2. Intervención de normas de calidad. 3. Feedback o proceso de retroalimentación.
Etapas del proceso de capacitación (dependiente)	1. Detección de necesidades. 2. Diseño y planificación de la capacitación. 3. Ejecución de la capacitación. 4. Obtención de resultados. 5. Retroalimentación. 6. Monitoreo del procedimiento.
Cumplimiento de los resultados esperados (dependiente)	1. Grado de satisfacción con los resultados. 2. Grado de mejora en el procedimiento. 3. Enriquecimiento del proceso luego de la retroalimentación.

Metodología utilizada

El trabajo se desarrolla bajo la modalidad de investigación, será de tipo correlacional con un predominio cuantitativo, dado que en algunos casos se recurrirá a análisis cualitativos para estudiar e interpretar mejor los datos. El alcance de la investigación será de tipo exploratorio en una primera fase. Esto porque los datos serán recabados a través de entrevistas individuales con preguntas, en su mayoría cerradas, de tipo exploratorio (que permita conocer la situación actual en referencia a la hipótesis) y parcialmente descriptivo (para indagar sobre el o los motivos de la situación actual).

Dado el tipo de investigación propuesta, se busca conocer la realidad de cada sujeto de estudio. Con los datos recabados será posible analizar estas realidades y de ellas extraer patrones cuantitativos que apoyen o refuten la investigación. Así habrá un doble control sobre la investigación, es decir, si hay coherencia entre la información cuantitativa y la cualitativa, estaremos en una zona segura para poder continuar; de lo contrario, será necesario revisar los datos para encontrar el error en el proceso.

Se intentará provocar un conocimiento de la norma por aquellas personas que la usarán en forma continua y estará basado en el análisis de la Norma objeto de estudio y de las realidades particulares de cada sujeto de la muestra. Avanzado el estudio, será posible encontrar concordancias o diferencias entre la Norma y los sujetos de estudio, que serán las que apoyen la hipótesis o la descarten.

La finalidad del proyecto es probar la hipótesis y descubrir las causas que la apoyan y/o niegan. Los resultados de este estudio pueden ser de utilidad incluso para los sujetos que suministran capacitaciones, según los datos iniciales, y que pueden desconocer la Norma Internacional ISO 10.015:1999 y/o ignorarla, realizando entonces, procesos de capacitación que carecen de calidad y no garantizan los resultados propuestos.

Análisis e interpretación de datos

Medio de recolección de datos.

La recolección de datos se hizo a través del instrumento de la “Encuesta”, utilizando preguntas de tipo Abiertas y Cerradas (mayormente). En muchos casos se utilizaron preguntas con selección múltiple a opción de respuesta abierta, es decir, preguntas en las que se planteaban tres opciones: afirmación, negación y “otro”. Esta tercera opción fue de gran ayuda para casos en los que la pregunta no aplicaba, el encuestado planteó un caso especial que requería ser notificado o como opción para ampliar la respuesta (no sólo contestar de manera cerrada).

El documento está dividido en dos partes principales:

- En la primera se obtienen datos respecto al sujeto encuestado, la situación de la Empresa a la que pertenece y el Área de Recursos Humanos. Aquí los indicadores de las variables independientes se surten de contenido para comenzar a obtener material de estudio.
- La segunda está dedicada a la recolección de datos relacionados a la Norma ISO 10.015:1999 y sus recomendaciones. Los indicadores de las variables dependientes se nutren de estos datos y se complementan con los datos de las variables independientes.

Las preguntas están formuladas casi en su totalidad usando como fuente la Norma ISO 10.015:1999. De acuerdo a su contenido y las recomendaciones que provee, es que se formularon cada una de las preguntas, para así indagar sobre las cuestiones que podrían verificar la hipótesis de la investigación. Sin embargo, el análisis de las variables en conjunto será el que arroje la información que dará el argumento válido para aceptar o descartar la hipótesis.

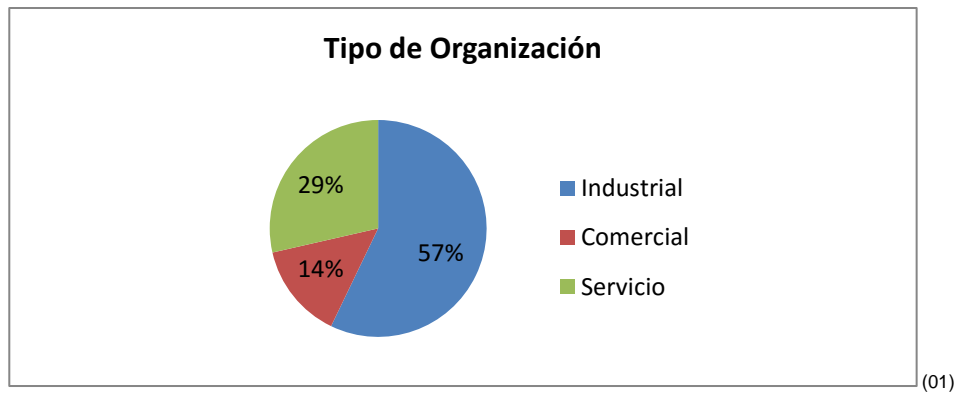
División de preguntas

Temática	Preguntas (n°)
Sobre los sujetos encuestados	1 – 3
Capacitación y calidad	4 – 11
Sobre el Área de RR.HH. y el proceso de capacitación	12 – 18
Definición de necesidades de Capacitación	19 – 23
Diseño y Planificación de la Capacitación	24 – 38
Desarrollo de la Capacitación	39 – 44
Evaluación de resultados de la Capacitación	45 – 49
Monitoreo del proceso de Capacitación	50 – 53

Sobre los sujetos encuestados

La muestra está compuesta por 14 sujetos que se desempeñan en 14 empresas de la Ciudad de Córdoba; pertenecen mayormente al Área de Recursos Humanos, requisito primario (pero no excluyente) para poder llevar a cabo la investigación ya que asegura la idoneidad al tema. Aunque vale la pena agregar que un 20% de los encuestados pertenecen a un cargo gerencial o de alto rango (Gerente Administrativo, Gerente General) que son partícipes en las tareas de capacitación y están inmersos en su práctica y procedimiento.

Las organizaciones encuestadas tienen como requisito ser de tamaño mediano a grande, con un Área de Recursos Humanos definida y una nómina de personal mayor a los 10 empleados. Las empresas son mayormente de tipo Industrial y abarcan la producción de una variedad de productos, tales como agroquímicos, equipamiento e insumos eléctricos, industria plástica, insumos médicos, indumentaria, industria alimenticia y, repuestos de maquinarias y automotor. El resto de la muestra realiza actividades de tipo comercial y prestación de servicios.

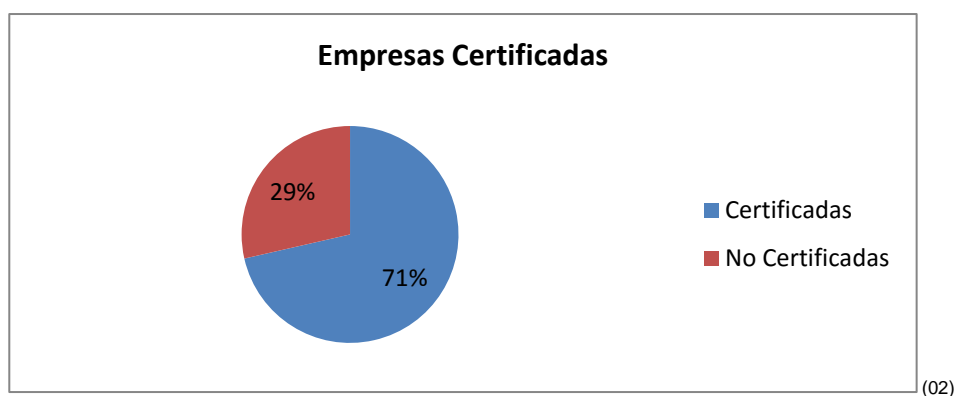


Como valoración personal, la forma en que está integrada la muestra, permite realizar un buen análisis de datos, ya que la aplicación de la Norma ISO 10.015:1999 será más evidente en organizaciones de tipo industrial, y al mismo tiempo no deja de lado aquellas organizaciones comerciales y de prestación de servicios.

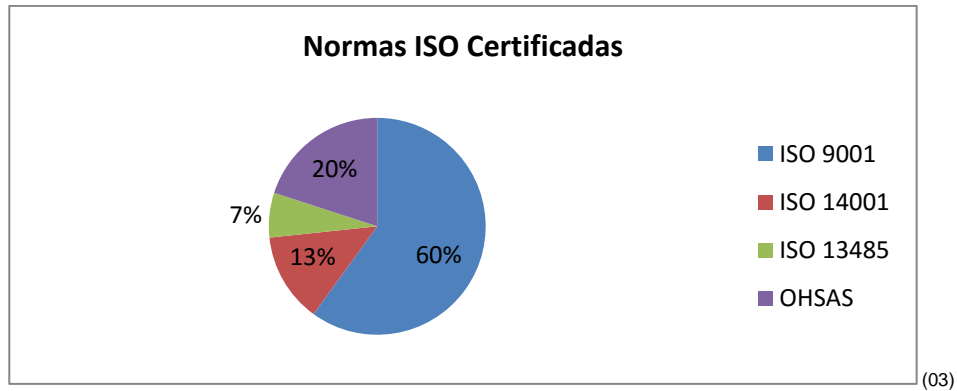
Interés en los Sistemas de Calidad

Las Empresas encuestadas arrojan que la preocupación por certificar en Sistemas Normalizados ha llegado a un gran porcentaje de ellas, puede afirmarse incluso, que la mayoría son de tipo Industrial.

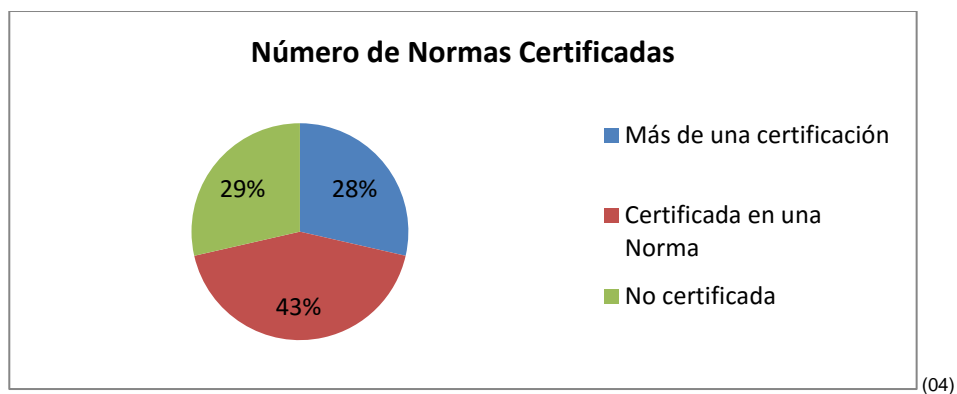
De todas maneras, la práctica de un comercio globalizado y la necesidad de ser competitivos y exportar productos hacia otros mercados, llevan a certificar Normas que los mercados y clientes demandan. Puede verse en los resultados que algunas empresas han certificado Normas de acuerdo a la actividad que desarrollan.



Para profundizar aún más en las Empresas sujeto de la encuesta, es posible ver que para una muestra relativamente pequeña, se presentan 4 tipos distintos de Sistemas Normalizados. A continuación se exhiben los resultados:



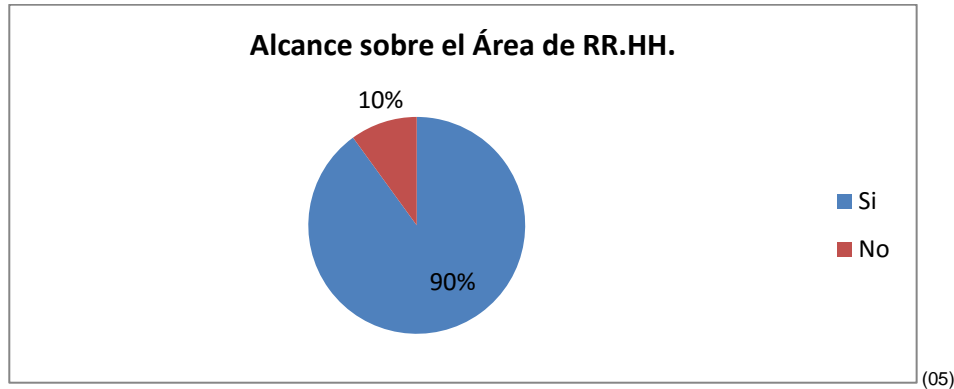
Cabe destacar, que del porcentaje de empresas es posible afirmar que 7 de cada 10 empresas se encuentran certificadas en “algún” Sistema Normalizado de Calidad. Lo notable es que un buen porcentaje de ellas están certificadas en más de un Sistema.



Si bien es sólo un 28% el número de Empresas certificadas en más de un Sistema Normalizado, resulta destacable cómo poco a poco la conciencia de trabajar bajo lineamientos de calidad se ha ido incrementando. En parte por, como ya se dijo antes, los requisitos del mercado, y más importante aún porque son prueba de que se obtienen mejores resultados y un funcionamiento más eficiente en la organización.

Resulta útil tener en cuenta que, si nos remitimos a unos años atrás, cuando los Sistemas Normalizados eran una novedad y las empresas que estaban certificadas se las consideraba de vanguardia; ese 28% de organizaciones que poseen más de una certificación en la actualidad, se corresponde, en aquel entonces, con el número de empresas que habían usado sólo una Norma certificada. Por eso vale la pena destacar que casi el 50% de las Organizaciones que están certificadas en Sistemas Normalizados de Calidad, poseen más de una certificación.

Como último análisis sobre los sujetos de la encuesta y su involucramiento con los Sistemas Normalizados, se indagó si los Sistemas en que están certificados abarcan de alguna manera al Área de RR.HH. Dado que el punto 6.2 de la Norma ISO 9001-2008 trata sobre el recurso humano de una organización (para que la Organización pueda satisfacer a sus clientes con productos de calidad debe tener, así mismo, un personal de calidad) y que casi la totalidad de las empresas certificadas poseen ISO 9001, los resultados fueron:

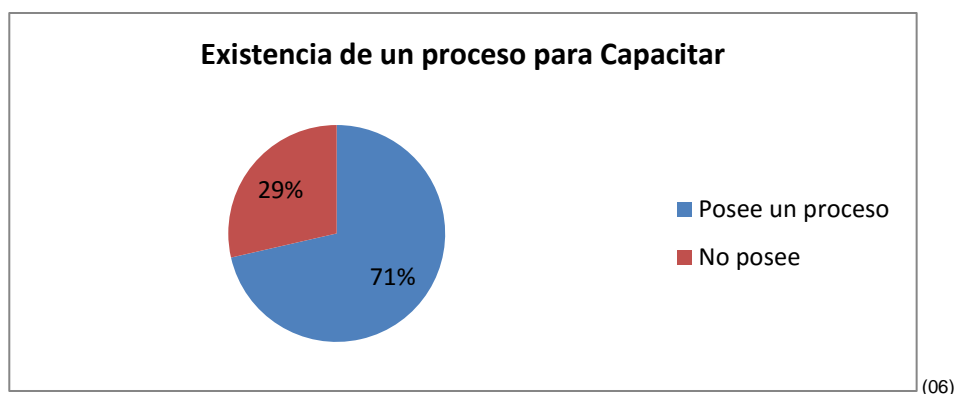


Como era esperable, de las 10 empresas que están certificadas en alguna Norma, 9 poseen el Sistema ISO 9001 que tiene lineamientos y pautas dirigidas a los recursos humanos y, por ende, alcanza al Área de Recursos Humanos.

Capacitación y calidad

Capacitar no es un acto que se lleve a cabo de la misma manera que la selección de personal, la liquidación de haberes o una evaluación de desempeño, requiere de un proceso que tenga bien definidas una serie de etapas o pasos, de un procedimiento y una programación.

Es por ello que la primera pregunta para analizar cómo se desarrolla esta actividad está orientada a conocer si las empresas de Córdoba capacitan a su personal siguiendo algún proceso definido formalmente.

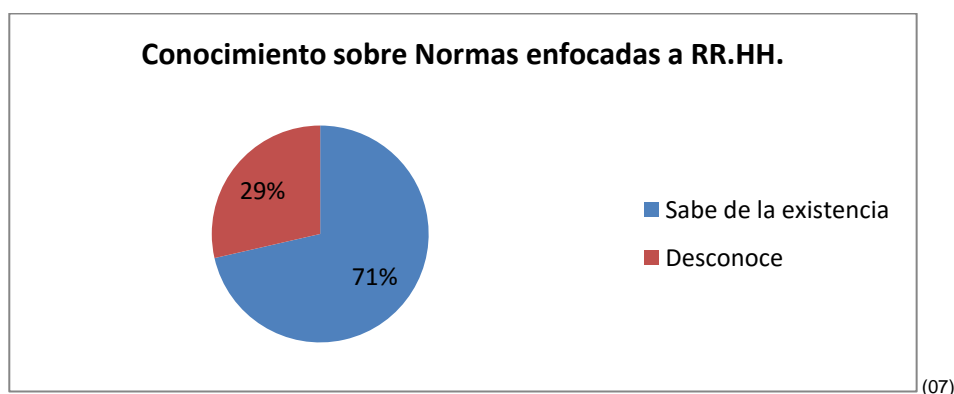


Los resultados sobre esta pregunta han sido muy interesantes, ya que de la muestra encontramos que un 71% de las empresas posee un proceso definido para dictar capacitaciones. Realizando una correlación con una pregunta anterior, es posible afirmar que esas empresas son las mismas que tienen una certificación en un Sistema Normalizado. En este sentido se refuerzan los resultados mutuamente ya que ambas preguntas guardan una relación.

Por último, cabe destacar que entre las respuestas hubo dos casos en particular que agregan información a lo preguntado: una de las empresas afirma tener un proceso, pero más refinado en lo referido al diseño y el registro de la capacitación. El otro sujeto encuestado, que respondió negativamente a la existencia de un proceso, dice que poseen un proceso, pero que está indicado para el requerimiento de capacitaciones, no su dictado.

Para analizar los casos en los que no está definido un proceso para capacitar, se indagó en lo procedimental, si al menos existe un procedimiento para capacitar. Los resultados fueron los esperados, ya que en estas empresas se toma a la capacitación como una actividad o una tarea que puede ser ejecutada siguiendo un procedimiento. Incluso, algunas puntualizan en que se guardan registros de evaluaciones realizadas al capacitador y a los capacitados para dar mayor importancia y trascendencia a la actividad.

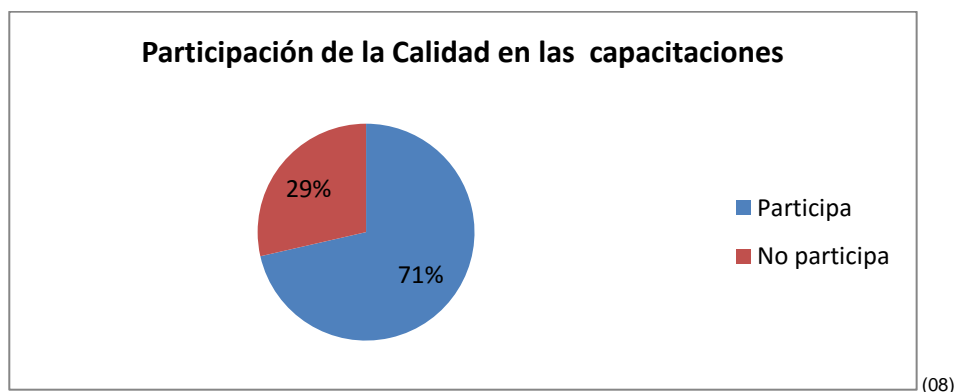
Continuando con aquellas empresas que poseen un proceso para capacitar, se indagó sobre su conocimiento en las normas de calidad, en especial aquellas que apuntan directamente al Área de RR.HH. Y contrario a lo esperado, los resultados fueron interesantes, ya que la mayoría de los sujetos encuestados afirmaron tener conocimiento sobre su existencia. Lo más interesante es que el porcentaje sigue con la relación del 71% de la que mencionamos anteriormente.



Es notable hablar de un 71%; esto acusa que son Áreas de RR.HH. con un gran interés en especializarse y lograr mejoras en el dictado de capacitaciones.

Calidad en las capacitaciones

Para empezar a analizar en materia calidad, se comenzó indagando sobre la participación de la Gestión de la Calidad en el proceso de capacitación.



Siguiendo el hilo de respuestas, los resultados son los esperados, la Gestión de Calidad contempla al Área de RR.HH. Que los sujetos afirmen esto, se condice con las respuestas anteriores y con lo esperado de una empresa certificada en Sistemas Normalizados.

Para profundizar aún más, de esta pregunta se desprenden dos más que intentan ahondar sobre las respuestas anteriores, sea caso afirmativo o negativo. En caso de haber respondido en forma afirmativa, se preguntó a los sujetos si el proceso completo de capacitación se realizaba bajo lineamientos establecidos por Gestión de la Calidad. Dado que era una pregunta de tipo cerrada, obtener resultados fue simple, y un 90% respondió positivamente. Sin embargo, fue posible obtener comentarios que profundicen en este ítem y al respecto, estos fueron:

- En forma completa para el personal que está regido por el Sistema de la Gestión de la Calidad y que poseen impacto en la fabricación y comercialización del producto.
- El proceso se encuentra contemplado dentro del SGC de la empresa.
- En la mayoría de las capacitaciones, principalmente las vinculadas a los sistemas de gestión.

Resulta intrigante que algunas empresas aplican la calidad, pero para una parte de las capacitaciones, en aquellas que tienen un alto valor para la organización o se necesita que los resultados estén asegurados.

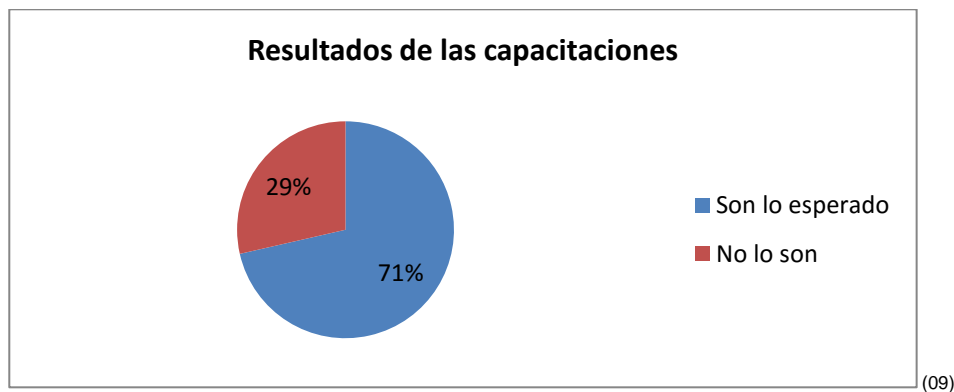
Por otro lado, para aquellos que respondieron negativamente, se hizo una pregunta abierta, tratando de indagar cómo afecta a la organización dictar capacitaciones que no son medidas en relación al tema calidad. Los comentarios recibidos fueron:

- En principio no notamos efectos negativos. Entiendo que sería importante implementarlo para mejorar en el servicio.
- Afecta para un correcto diagnóstico del nivel de conocimientos de los empleados, necesidades de capacitación, definición sobre contratación de proveedores de capacitación, entre otros.
- No podemos evaluar costo/beneficio.
- No poder comprobar ni medir el resultado de la misma.

De estas respuestas se pueden extraer dos importantes conclusiones: la primera es que los sujetos reconocen que hay efectos negativos al no participar la calidad en el proceso, y al mismo tiempo que sería importante para obtener mejoras; la segunda es que dos sujetos no pueden medir cuanto está incidiendo la ausencia de la calidad. Se hace aquí más evidente que la calidad no está presente en estas Áreas de RR.HH., ya que una de las bases de trabajar con calidad es el registro, lo que permite mensurar los resultados obtenidos en función de un patrón o requerimiento mínimo y compararlos para conocer la situación actual.

Resultados obtenidos en las capacitaciones

Para conocer la situación actual de las empresas encuestadas y cómo resultan las capacitaciones, se indagó directamente si luego de capacitar los resultados son los esperados o no.



Continuando con nuestro hilo conductor en las respuestas, el 71% de las empresas obtienen los resultados que esperan luego de capacitar. Podría deducirse que estas empresas son aquellas que están certificadas en Sistemas Normalizados y se mantendría la correlación entre aquellas empresas que trabajan con calidad y obtienen sus resultados, y aquellas que no y no lo hacen (o no del todo).

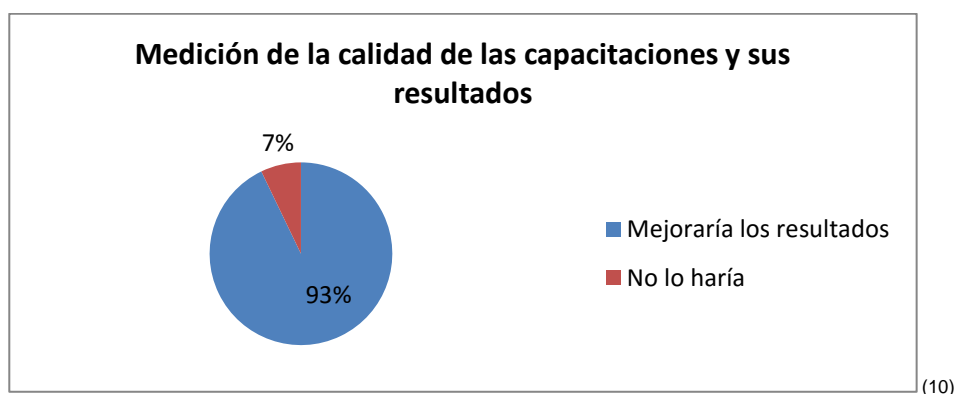
Para completar, fue posible obtener comentarios de algunos sujetos respecto a esta pregunta, estos fueron:

- No siempre es lo esperado.
- No en todos los casos. Tenemos para mejorar en ese sentido.
- Muchas veces si, a veces no.
- Es difícil comprobar el resultado de la misma.
- No todas las capacitaciones salen de la misma forma o arrojan los mismos resultados esperados.
- A veces, dado que no se mide luego dicha efectividad.

Como dice el dicho, nadie es perfecto, y si bien la mayoría de las respuestas fueron afirmativas, en algunos casos queda más que clara la existencia de un

margen de error en el que no se logra el cometido en todos los casos. Incluso, en un comentario está bien claro: “Tenemos que mejorar en ese sentido”; y eso es justamente de lo que se trata trabajar con calidad, ir en busca de la perfección, y ese es un largo camino por recorrer.

Por último, se invitó a los sujetos a responder si consideraban que medir la calidad de las capacitaciones mejoraría/mejora estos resultados.



Para interpretar los resultados, serán muy útiles varias opiniones recibidas; la pregunta fue de tipo abierta, con muchas respuestas cerradas. Para el caso de los que respondieron de manera afirmativa, están de acuerdo en que habría mejoras, sin embargo consideran importante medir la evolución del conocimiento de sus recursos humanos.

Además, se hace énfasis en que el seguimiento del proceso debe ser continuo para obtener mejores y más certeros resultados. Y también se da fe de que se ha mejorado ampliamente desde la implementación de la medición de la calidad de las capacitaciones. Un comentario muy certero indica que “lo que no se mide, no se controla”.

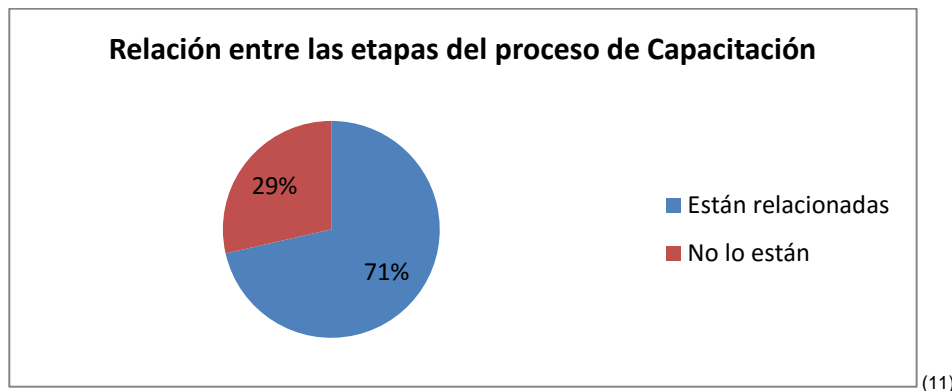
Una única respuesta que resulta interesante afirma que “no siempre” se obtendrían mejoras en los resultados, caso que a la luz de lo anterior llama la atención.

Sobre el Área de RR.HH. y el proceso de capacitación

Anteriormente dejamos por sentado que un gran porcentaje de las Organizaciones encuestadas poseen un proceso definido para capacitar a sus recursos humanos. Si recordamos parte de la definición de proceso:

“Acción o actividad organizada e interrelacionada que posee una serie de etapas relacionadas dispuestas con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico...”

Vemos que un proceso posee una serie de etapas relacionadas, y ese es el siguiente punto de análisis. Los sujetos fueron consultados respecto a esto y notoriamente las respuestas coinciden plenamente con aquellos que respondieron afirmativamente a la existencia de un proceso para capacitar; es decir que en el 100% de las organizaciones que poseen un proceso para capacitar, sus etapas están relacionadas.



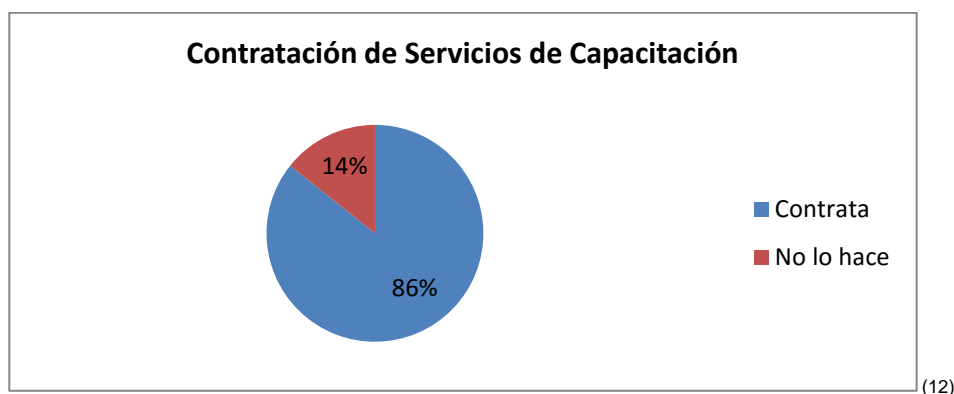
Lo que deja en evidencia que las empresas entienden el concepto de proceso y en estas Áreas de RR.HH. se está trabajando de la manera correcta y la aplicación de los Sistemas Normalizados se está llevando a cabo de acuerdo a lo establecido en la Norma.

Servicios tercerizados

A la hora de capacitar, resulta de gran importancia quién será el capacitador/formador que dictará la capacitación. Obtener los resultados esperados va a depender en gran medida de esto, ya que la experiencia profesional y pedagógica del formador van a asegurar que el traspaso y fijación de los nuevos conocimientos sea el mejor posible.

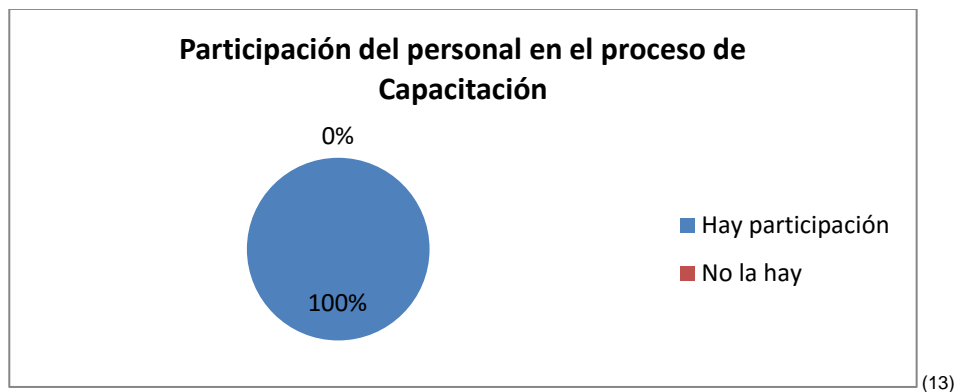
Existen dos fuentes de capacitadores: la primera es interna, es decir que una persona perteneciente a la organización será quien dicte la capacitación; la segunda opción es que un tercero contratado (externo) sea el encargado de transmitir sus conocimientos.

No nos detendremos para profundizar en los beneficios y contras que traen aparejados cada uno de esos métodos, pero nos limitaremos a decir que dependiendo del tipo de organización y la situación que se plantea puede ser más frecuente recurrir a una fuente interna o externa. De todos modos, en base a mi experiencia y los resultados obtenidos, la gran mayoría de las empresas se vuelcan hacia la contratación de un formador externo (posiblemente fundado en que los capacitadores externos están mejor preparados y/o inspiran mayor confianza en los destinatarios de la capacitación).



Participación del personal

Para que una capacitación sea exitosa no sólo depende del diseño y planificación, del formador o del modo de dictar la capacitación; sino también en gran medida de la participación que tenga el personal durante todo el proceso. Su aporte como participante/destinatario es, ya que ofrece otra mirada (interna) y aporta recomendaciones y datos que conducen hacia los resultados deseados.



Más allá de si la organización está certificada en un Sistema Normalizado o no, este punto escapa a las recomendaciones que hagan las Normas y va más de la mano del sentido común y la experiencia. Esto deriva en que, más allá de lo esperado, la totalidad de las organizaciones permitan que su personal participe en el proceso de capacitación, dejando en claro la apertura del Área de RR.HH. para con el personal.

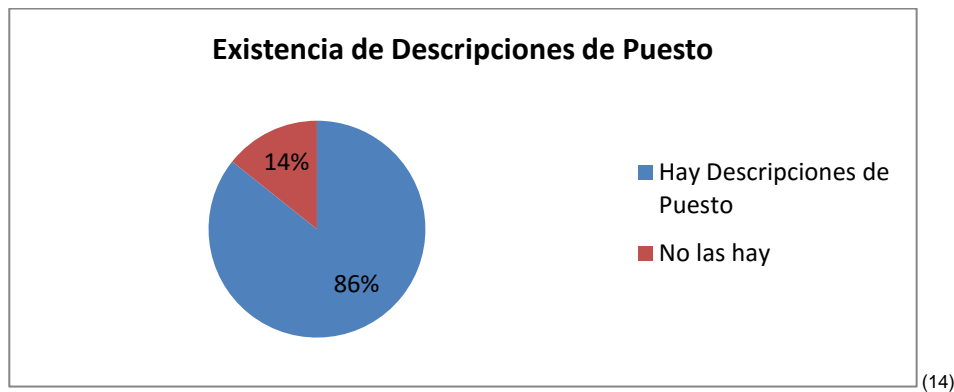
Descripciones de puestos

La Norma ISO 10.015:1999 provee recomendaciones para lograr que un proceso de capacitación obtenga los resultados esperados. Al mismo tiempo plantea que la capacitación existe para cerrar la brecha existente entre los conocimientos y aptitudes que la organización demanda y los que ofrece el recurso humano.

Para saber cuáles son esos conocimientos y aptitudes que la organización requiere del personal, para que este se pueda desempeñar correctamente en

su puesto, existe una herramienta fundamental en toda Área de RR.HH., que es, la Descripción de Puesto.

Es vital que esta herramienta sea tenida en cuenta y se utilice para el proceso de capacitación es vital a la hora de encontrar esta brecha de conocimientos y definir las necesidades de capacitación.

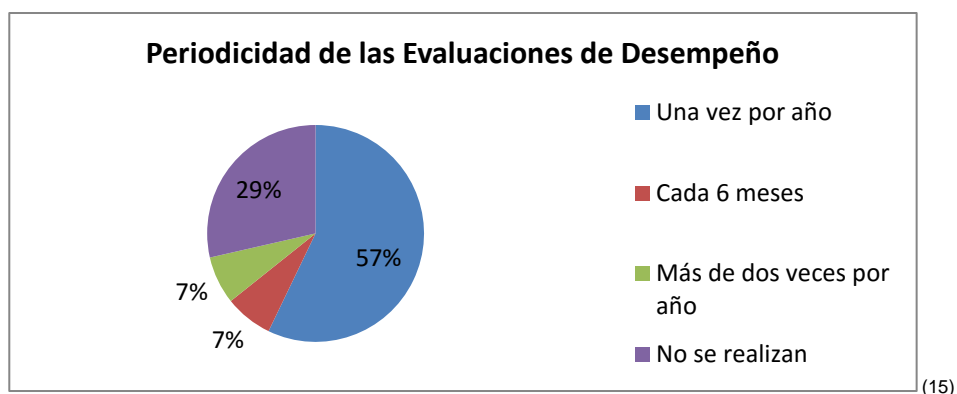


Los resultados arrojan que aproximadamente 9 de cada 10 empresas poseen descripciones de puestos. El porcentaje restante merece su atención y estudio, pero no se aplica al caso. Lo importante de esto es que es posible deducir que el total de las empresas certificadas en Sistemas Normalizados, como es de esperar, poseen esta herramienta.

Evaluaciones de desempeño

Esta herramienta es el indicador principal para conocer si el personal se está desempeñando de acuerdo a lo esperado, y suele ser un activador de necesidades de capacitación. Los resultados de la evaluación de desempeño hacen más evidente la brecha aptitudinal y precisa cuales pueden ser capacitaciones potencialmente necesarias.

El siguiente punto a conocer es si las organizaciones realizan evaluaciones de desempeño y su periodicidad.



Sin intenciones de repetir los análisis, pero el 71% de los sujetos encuestados realiza al menos una vez por año evaluaciones de desempeño. Como es de suponer, este 71% coincide nuevamente con el número de empresas de la muestra que están certificadas en Sistemas Normalizados, re afirmando los resultados obtenidos hasta ahora y marcando aún más la correlación de datos.

Pero resulta aún más notorio que tienen un mismo porcentaje el número de organizaciones que llevan a cabo esta práctica tanto dos veces al año, como más de dos. El motivo no ha sido objeto de esta encuesta, pero se hace evidente cómo de acuerdo a las necesidades o la actividad desempeñada las empresas pueden recurrir a esta herramienta varias veces dentro del mismo año.

Inputs a la capacitación

Las necesidades de la organización son variadas, en especial en materia de personal. Es así como se recurre a distintas fuentes de información para establecer los requerimientos en una capacitación. La siguiente lista muestra los principales y la utilización por parte de los sujetos encuestados:

Las políticas de calidad y capacitación	10	71%
Los requerimientos de la administración de la calidad	3	21%
La administración de recursos	11	79%
El diseño de los procesos	8	57%

La encuesta estaba provista de una pregunta de opción múltiple con la posibilidad de elegir más de una opción. La primera columna nombra el input, la segunda columna la cantidad de veces que esa opción fue elegida y la tercera columna el porcentaje de los sujetos encuestados que representa el valor en la segunda columna.

Entonces es posible concluir que el 71% de la muestra considera que su principal input es la Administración de Recursos; dejando como última opción los Requerimientos de la Administración de Calidad con un 21%. Merece la pena recordar que estamos hablando de empresas que trabajan con calidad, pero que no la tienen totalmente adecuada al proceso de Capacitación, lo que explicaría el porcentaje tan bajo.

Para reforzar lo dicho anteriormente, un gran número de las empresas de la muestra analizada, consideran Las Políticas de Calidad y Capacitación un input para las capacitaciones, indicando que la calidad está muy presente.

Definición de las necesidades de capacitación

Capacitar requiere de un detonante que dé inicio a todo el proceso, este disparador es una necesidad que se presenta; dicho de otra manera, se hace visible una brecha de habilidades y conocimientos entre lo que la organización requiere de los empleados para el correcto desempeño en las tareas y lo que el empleado es capaz de hacer.

Los sujetos de la muestra fueron consultados al respecto en la encuesta, para saber cómo se detectan las necesidades de capacitación, y los resultados son los siguientes:

Los cambios organizacionales o tecnológicos.	10	71%
Por documentos que registran los resultados de procesos anteriores de capacitación.	5	36%
Por la calificación de las competencias del personal relacionadas al desempeño en tareas específicas.	9	64%
Por la aplicación de turnos extras o la contratación de personal temporal.	2	14%
Por necesidades internas o externas de certificar el desempeño en tareas específicas.	9	64%
Por reclamos de clientes y/o por no conformidades detectadas.	8	57%
Por investigaciones de mercado que identifiquen nuevos requerimientos.	2	14%
Otro..	0	0%

La pregunta era de tipo múltiple opción con la posibilidad de elegir más de una alternativa. La primera columna enuncia distintas fuentes de las necesidades de capacitar, la segunda la cantidad de veces que esta opción fue elegida y la tercera columna el porcentaje de los sujetos encuestados que representa el valor en la segunda columna.

De un primer análisis resulta evidente que 3 de las opciones han sido elegidas por un 64% de la muestra o más. La fuente de las necesidades de capacitación está encabezada por los cambios organizacionales y tecnológicos; de hecho es lógica y esperable, ya que en la actualidad los cambios suceden con una frecuencia alarmante no dando tregua a organizaciones más estáticas o poco amigas del cambio.

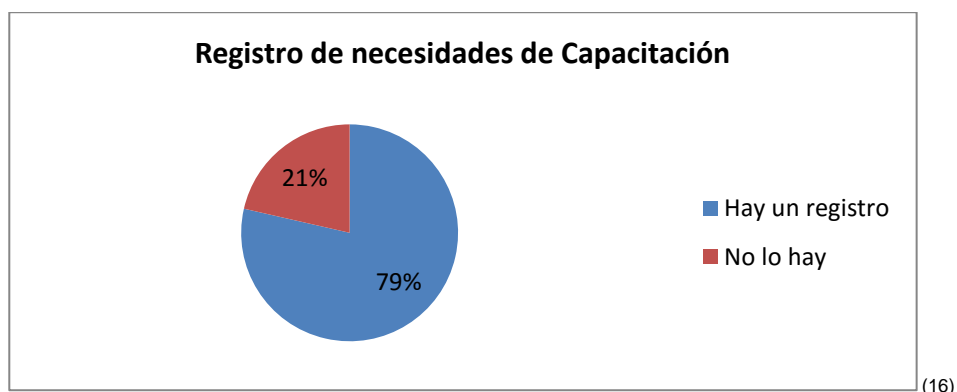
Las siguientes opciones que fueron más elegidas están muy enfocadas en el desempeño de tareas específicas. Esta era está caracterizada por el trabajo especializado, donde los perfiles generalistas deben adecuarse a la realización de tareas específicas y volverse especialistas en ello. Los resultados de la pregunta respaldan este principio y ofrecen evidencia de ello, ya que si combinamos ambas preguntas se obtiene que el total de la muestra considera que el correcto desempeño de las tareas es fuente de necesidades de capacitación.

El último ítem que se destaca en los resultados puede dar prueba de la apertura de las organizaciones a recibir sugerencias o reclamos por su desempeño. Que el 57% de los sujetos encuestados considere como fuente de necesidades los reclamos de clientes y no conformidades detectadas (durante Auditorías de certificación) demuestra esta apertura a que un tercero externo a la organización evidencia una falla que requiere de capacitación para ser reparada.

Registros de requerimientos de competencias

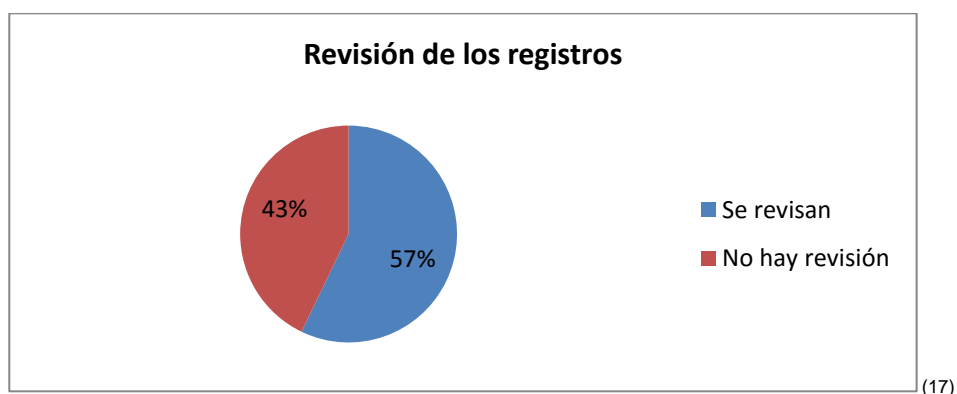
Estas necesidades detectadas necesariamente deben ser registradas para tener en un soporte físico esta información y dar un inicio formal al proceso de capacitación. Esos registros servirán efectivamente para provocar mejoras sistémicas en la Organización.

Por ello la siguiente pregunta del cuestionario está enfocada en esto, si se lleva a cabo un registro de estas necesidades.



Resulta útil recordar resultados que en esta pregunta evidencian su continuidad, anteriormente habíamos visto que el 71% de las empresas están certificadas en Sistemas Normalizados. Uno de los requerimientos de estos sistemas es la continuidad en la confección de registros de distintos procesos, y que se presente una coincidencia en estos resultados, no debe sorprender. Incluso es notorio que a pesar de que algunas empresas no están certificadas en Sistemas Normalizados llevan, de todas maneras, un registro de estas necesidades.

La siguiente pregunta ofrece evidencia de que la falta de cumplimiento de las normativas puede presentarse en muchos casos, incluso teniendo una certificación en Sistemas Normalizados. El cuestionario se orientó en conocer si los sujetos revisaban estos registros de requerimientos de competencias.



Esta baja en los resultados prueba lo anteriormente dicho, que a pesar de estar certificados en Sistemas Normalizados y realizar un registro de los

requerimientos de capacitación, no se lleva a cabo una revisión de los mismos. Partiendo de esta irregularidad pueden desprenderse tres alternativas: la primera es que los registros quedan en el olvido o encajonados; la segunda es que se trabaja sobre la marcha, es decir que ni bien se detecta una necesidad se provee la capacitación de inmediato y la tercera (generalmente más frecuente) es que los registros se generan antes del proceso de Auditoría Interna o del Ente Certificador. Sin importar el caso, resulta en una falta en el proceso y una no conformidad a la certificación.

Detectadas las necesidades o requerimientos de capacitación, debería iniciarse el proceso de capacitación para cerrar las brechas encontradas. La siguiente pregunta apunta a ello, a conocer las acciones que ejecutan los sujetos en función de ello. Las principales respuestas obtenidas fueron:

- Capacitaciones, entrenamientos en el puesto.
- Capacitación in situ, evaluación y seguimiento.
- Establecer plan de acción para disminuir la brecha.
- Capacitar.
- Capacitar.
- Planificar capacitaciones.
- Definir acciones en el tiempo.
- Se definen capacitaciones a impartir para cubrir la brecha.

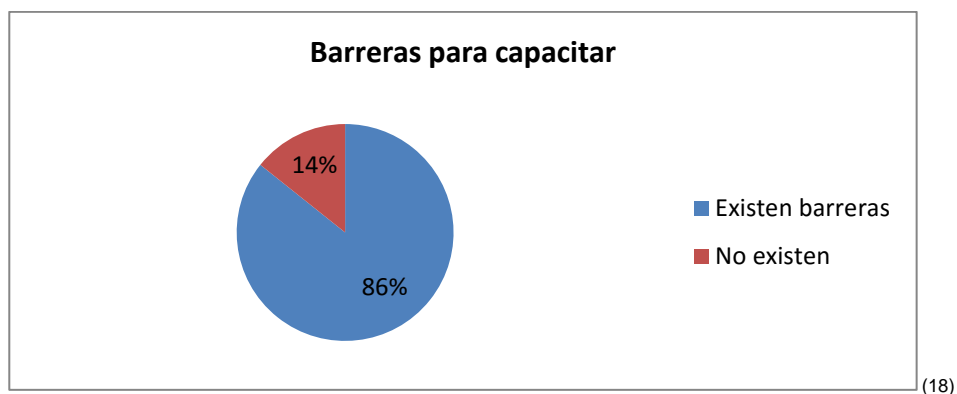
Queda más que claro que el objetivo inmediato de los encuestados es accionar para reducir la brecha detectada y restaurar el correcto funcionamiento de la organización, siendo esto lo esperado. No debería obviarse que en muchos casos, las capacitaciones se realizan en función del Plan de Capacitaciones, lo que puede suponer una espera en que llegue la capacitación esperada o no sea tenida en cuenta aún.

Diseño y planificación de la Capacitación

Las necesidades o requerimientos de capacitación disparan el proceso, por lo que el siguiente paso será llevar a cabo el diseño y planificación de la capacitación.

Barreras para capacitar

Antes de comenzar es necesario detectar si hay algún impedimento o barrera que permita llevar a cabo la/s capacitación/es. Por ello la siguiente pregunta está destinada a conocer qué situación se plantea para los sujetos encuestados.



El resultado no debería sorprender, ya que es algo totalmente predecible y casi imposible de evitar, sin importar si proviene de una fuente interna o externa a la organización. Sin embargo este resultado no es completo, ya que sólo afirma algo esperado.

Los siguientes resultados muestran cuáles son las principales barreras con que se encuentran las empresas encuestadas.

Requerimientos regulatorios impuestos por Ley.	0	0%
Las políticas organizacionales	4	29%
Consideraciones financieras	11	79%
Programación y planificación de los requerimientos	5	36%
La disponibilidad, motivación y habilidad para capacitar.	3	21%
Factores tales como la disponibilidad de materiales, equipos, instalaciones apropiadas.	3	21%
Dificultad para disponer de cualquier recurso.	3	21%

La pregunta era de tipo múltiple opción con la posibilidad de elegir más de una alternativa. La primera columna enuncia distintas fuentes de las necesidades de capacitar, la segunda la cantidad de veces que esta opción fue elegida y la tercera columna el porcentaje de los sujetos encuestados que representa el valor en la segunda columna.

Es alarmante y totalmente esperado que la opción que mayormente fue elegida sea la de consideraciones financieras. La situación económica actual no es propicia para llevar a cabo una actividad del Área de RR.HH. que pocas veces es valorada como corresponde, y esto lo prueba. Sin embargo, el porcentaje de empresas que no poseen esta limitación (3 solamente) puede deberse a que poseen un presupuesto destinado exclusivamente a esta actividad, o porque la cuestión financiera no es una preocupación para ellos.

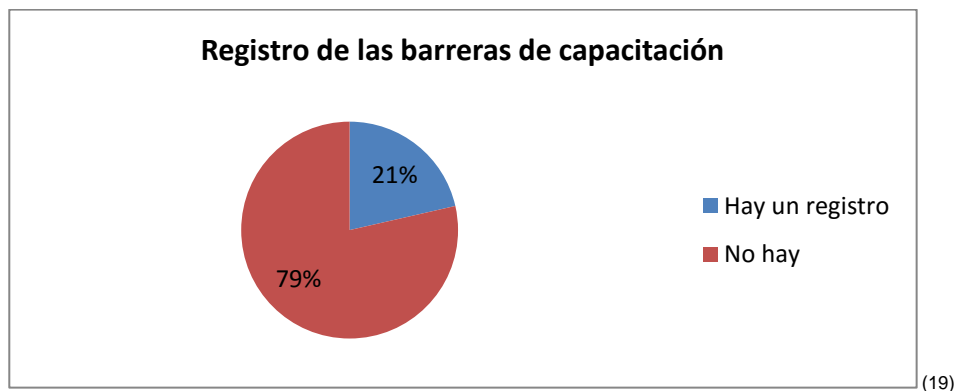
Las siguientes dos opciones que más resaltan demuestran que además de limitaciones financieras, internamente pueden presentarse trabas para capacitar. Las políticas organizacionales pueden suponer un freno a este proceso y la falta de apoyo por parte de las demás áreas de la organización no ayudan en la programación y planificación de los requerimientos que son necesarios para capacitar.

Por último los ítems restantes suponen barreras reales para capacitar, pero tienen una importancia mayor según la empresa en cuestión; en otras palabras, la baja elección de estos ítems supone que se trata de casos puntuales que no

afectan a un número significativo de los participantes de la muestra, pero que no deben ser dejados de lado porque es posible que se presenten en algún momento.

Cabe mencionar que no hay regulaciones por Ley que impidan capacitar, es decir que por parte del Estado, las organizaciones gozan de total libertad para llevar a cabo actividades de capacitación. Inclusive, existen Programas que propician, incentivan y subvencionan esas capacitaciones.

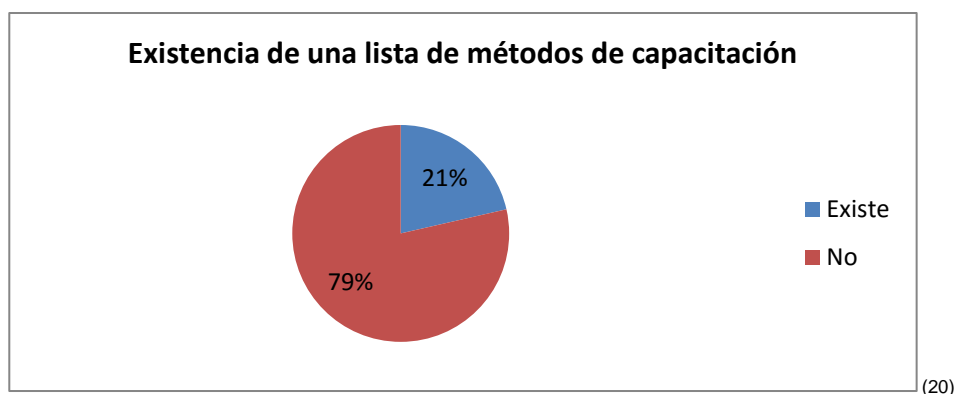
Dejamos por sentado que las barreras para capacitar existen y son un hecho, pero su existencia queda registrada en las organizaciones?



Este resultado puede ser considerado desde dos puntos de vista: primeramente es una falta para aquellas empresas certificadas en Sistemas Normalizados, ya que es requisito llevar registros de todo aquello que tenga un impacto en las actividades; pero por otro lado, estas barreras son de público conocimiento y son bien consideradas a la hora de llevar a cabo el diseño y planificación de una capacitación. Sería recomendable generar este registro para sumar información documentada al Área de RR.HH.

Métodos de capacitación

Definidas las barreras para capacitar, es necesario establecer cuál será el método más adecuado para llevar a cabo la capacitación. Sería entonces lo ideal que las organizaciones contaran con un listado de los más utilizados.



El resultado de esta pregunta debe ser alarmante para aquellas empresas certificadas en Sistemas Normalizados, para quienes podría significar una no conformidad a la Norma. Es entendible que no exista una lista en aquellas organizaciones que no estén certificadas en Sistemas Normalizados.

Los métodos de capacitación más utilizados son de común conocimiento, es por ello que es comprensible la falta de un registro; pero sería recomendable que al menos estuvieran archivados en un soporte de papel.

Partiendo del conocimiento que poseen los sujetos encuestados sobre la existencia de los métodos y capacitación y su registro, la siguiente pregunta apuntó a saber cuáles son los que se practican con mayor regularidad, obteniendo lo siguiente:

Cursos y talleres dentro o fuera de la Organización.	11	79%
Programas para aprendices.	1	7%
Capacitación en el trabajo con un entrenador o consultor.	13	93%
Auto capacitación.	1	7%
Capacitaciones a distancia.	3	21%
Otro..	0	0%

La pregunta era de tipo múltiple opción con la posibilidad de elegir más de una alternativa. La primera columna enuncia distintos métodos para capacitar, la segunda la cantidad de veces que esta opción fue elegida y la tercera columna

el porcentaje de los sujetos encuestados que representa el valor en la segunda columna.

Hay dos métodos que resultan ser los más utilizados, y existe una diferencia fundamental entre ellos. La capacitación en el trabajo con un entrenador o consultor puede implicar que los destinatarios (el personal) pueden ser sólo uno o un grupo (reducido) de personas, esta capacitación tiene un carácter más especializado. Mientras que los cursos y talleres dentro o fuera de la organización necesariamente involucra un grupo de personas como destinatario (dado el monto de la inversión) y la temática de la capacitación.

Es necesario destacar que, a pesar de tener un porcentaje relativamente bajo (21%), las capacitaciones a distancia están creciendo, en especial aquellas muy especializadas y de vanguardia en las que es muy difícil encontrar el formador adecuado en la ciudad o país donde está radicada la empresa y traerlo supone un gasto muy grande.

Sin embargo, elegir el método correcto para llevar a cabo la capacitación es fundamental, y para ello hay que tener en cuenta una serie de criterios que definirán cuál es el más adecuado. Los principales criterios y la elección por parte de las organizaciones fueron:

Fechas y lugares disponibles.	11	79%
Instalaciones necesarias.	5	36%
Costos.	12	86%
Objetivos de capacitación.	14	100%
Nivel jerárquico de los participantes.	6	43%
Capacitación común o especial.	2	14%
Duración de la capacitación y/o secuencia de la implantación.	8	57%
Formas de medición, evaluación y certificación.	4	29%
Otro..	0	0%

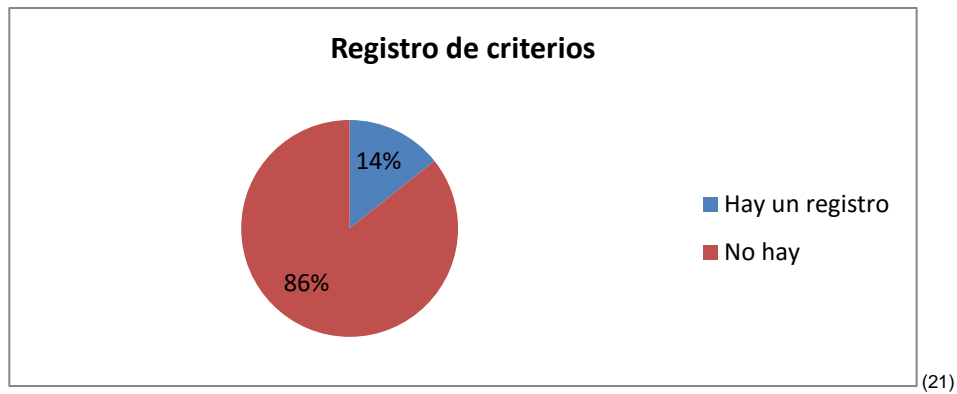
La pregunta era de tipo múltiple opción con la posibilidad de elegir más de una alternativa. La primera columna enuncia distintos criterios que se tienen en cuenta, la segunda la cantidad de veces que esta opción fue elegida y la tercera columna el porcentaje de los sujetos encuestados que representa el valor en la segunda columna.

Hay que recordar que esta pregunta será evaluada teniendo en cuenta cuáles fueron los criterios que mayormente se eligieron, en otras palabras, las empresas consideran más de un criterio para determinar cuál será el método más adecuado para capacitar.

Entonces, armando un combo de los principales, resulta que los objetivos de la capacitación son el principal criterio que se tiene en cuenta; muy relacionados con las barreras, los siguientes criterios son muy tenidos en cuenta también: los costos y las fechas y lugares disponibles. Por último y también importantes, la duración de la capacitación, las instalaciones necesarias y las formas de medición, evaluación y certificación son muy consideradas para definir el método de capacitación.

Cabe aclarar que el objetivo de esta pregunta no es conocer cuáles son los principales criterios considerados, la lista de opciones son los principales; el objetivo es saber qué importancia le representa a cada empresa cada uno de ellos y cuál/es son los que mayormente se aplican.

Continuando con uno de los requerimientos de los Sistemas Normalizados, y el más considerado en este análisis de datos, la siguiente pregunta estuvo orientada a saber si hay un registro de ello en las empresas.

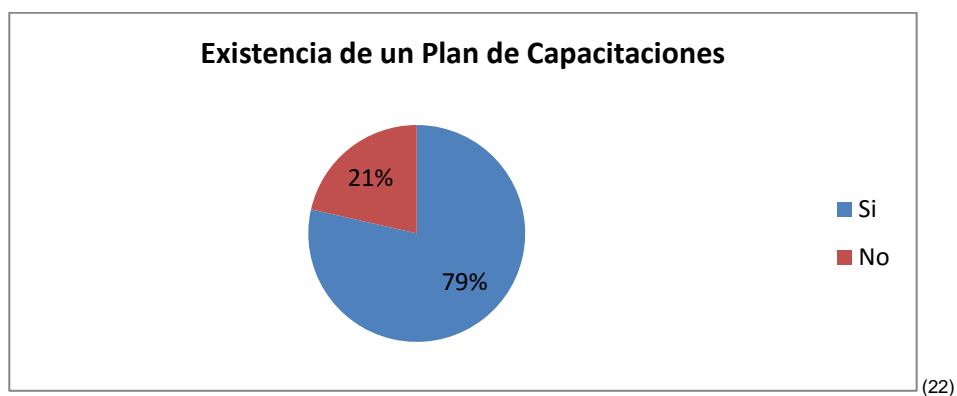


Los resultados son concluyentes y coincidentes con registros anteriores que deberían existir y no están. Insisto con la conclusión de que no hay un registro porque estos criterios son de uso cotidiano para el Área de RR.HH. y su registro no es de gran necesidad; pero si la organización está certificada en Sistemas Normalizados, este registro necesariamente debería estar correctamente archivado.

Plan o programa de capacitación

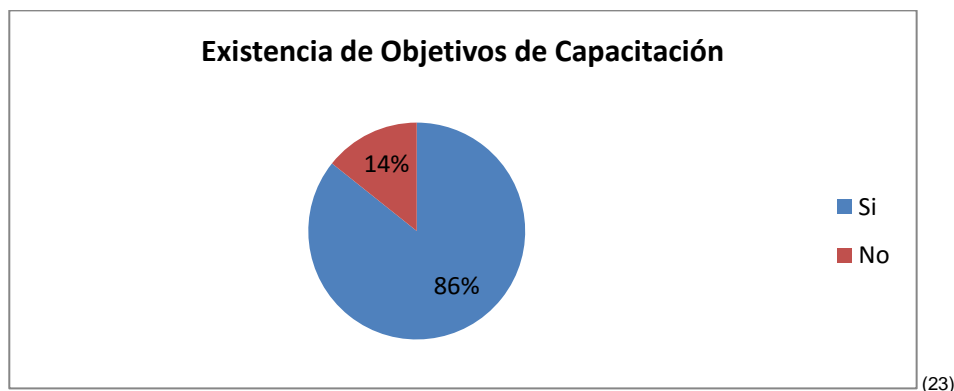
Toda organización madura y con un Área de RR.HH. bien establecida debe contar con un Plan o Programa de capacitación que establezca los objetivos anuales en materia capacitación y detalle cuáles son las competencias que se apunta a mejorar y los fondos destinados a esto entre otros temas.

Para tener una idea de la existencia de los planes de capacitación en las empresas encuestadas, una pregunta estuvo destinada a ello.



El hilo de respuestas del que hablamos en varias ocasiones mantiene aún su presencia, afirmando y reforzando los resultados de la encuesta. La totalidad de las empresas certificadas en Sistemas Normalizados (y más) poseen un Plan o Programa de Capacitaciones. Estos números se condicen con lo esperado y refuerzan lo observado hasta aquí.

Cuando se posee un Plan de Capacitaciones es lógico que éste cuente con sus objetivos bien definidos. Pero que sucede con aquellas organizaciones que no poseen un plan, establecen objetivos al menos?

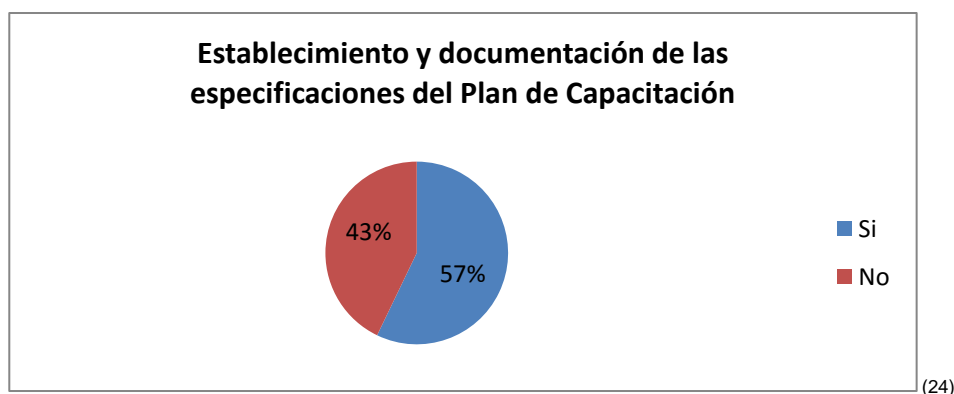


No sólo la totalidad de las empresas que poseen un Plan de Capacitaciones establecen objetivos, como debe ser, sino también lo hacen organizaciones no. Es decir, indiferentemente de si tienen establecido un plan de capacitaciones, como mínimo recurso tienen Objetivos definidos, y en base a ellos llevan a cabo las capacitaciones.

Es atinado decir que merece una falta de atención que el plan de capacitaciones no esté también presente en aquellas organizaciones que ya tienen objetivos definidos.

Como todo elemento importante dentro del Área de RR.HH., el Plan de Capacitación debe obligatoriamente tener sus especificaciones, y éstas estar debidamente documentadas.

Entonces la siguiente pregunta estuvo orientada a conocer esta situación.



Resulta llamativo aquí y al igual que en una pregunta anterior que algo esperado, principalmente en aquellas empresas certificadas en Sistemas Normalizados, no esté presente. En defensa de ellas, la ISO 9001:2008 no establece profundos lineamientos para el Área de RR.HH., pero sería esperable que empresas de este calibre cuenten con estos registros. De todos modos también podría ser atribuible a que la práctica cotidiana lleve a omitir la realización de un registro como este.

Para probar lo anteriormente dicho, se elaboró una breve lista de especificaciones del Plan de Capacitaciones y se invitó a los sujetos encuestados a elegir de ellos cuáles eran los más considerados por ellos:

Los objetivos de la organización y sus requerimientos.	11	79%
Las especificaciones de las necesidades de capacitación.	9	64%
Los objetivos de la capacitación.	11	79%
Los participantes (personas que reciben la capacitación).	10	71%
Los métodos de capacitación y soporte de contenidos.	3	21%
Requerimientos horarios, como ser duración, fechas y eventos importantes.	5	36%
Requerimientos de recursos, como ser materiales de capacitación y personal.	5	36%
Requerimientos financieros.	7	50%
Otro..	0	0%

La pregunta era de tipo múltiple opción con la posibilidad de elegir más de una alternativa. La primera columna enuncia distintas especificaciones que se tienen en cuenta, la segunda la cantidad de veces que esta opción fue elegida y la tercera columna el porcentaje de los sujetos encuestados que representa el valor en la segunda columna.

Los resultados confirman lo dicho anteriormente, que si bien el documento no existe, las especificaciones del plan de capacitaciones existen y están bien establecidas. Incluso es posible apreciar cómo en gran medida todo lo relacionado a objetivos tienen una gran influencia en la elección de los requerimientos; es posible notar como los objetivos, tanto de la organización como de la capacitación, son las especificaciones más tenidas en cuenta.

Muy de cerca los participantes son otra de las especificaciones que lideran la tendencia, y no es para sorpresa, ellos son los principales beneficiarios de ello; y también muy tenido en cuenta, las especificaciones de las necesidades de capacitación también son muy valoradas.

Por último, una especificación que marca participación, pero ya no como principal son los requerimientos financieros. La interpretación de ello es que indistintamente de las posibilidades financieras de la empresa para llevar a cabo el plan de capacitaciones, éste es diagramado teniendo en cuenta su total puesta en práctica; es decir que se diseña teniendo en cuenta el valor estimado total de su puesta en práctica, luego la situación financiera de la empresa permitirá su total o parcial cumplimiento.

Elección del/ los formador/es

Cuando los anteriores engranajes están en orden, llega el momento propicio para determinar quién será el formador en las capacitaciones. La primera cuestión a resolver es su origen, es decir, si será interno o externo.

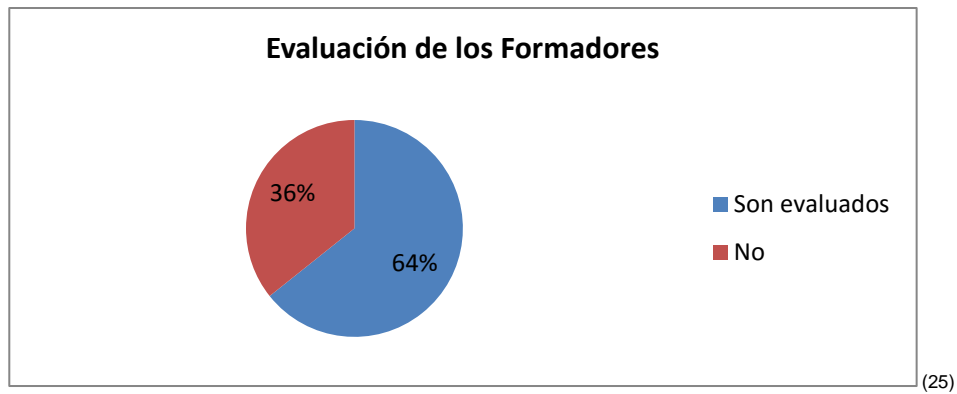
Personal interno.	14	100%
Personal externo o contratado.	13	93%

La pregunta era de tipo múltiple opción con la posibilidad de elegir más de una alternativa. La primera columna enuncia las dos fuentes de formadores (interna o externa), la segunda la cantidad de veces que esta opción fue elegida y la tercera columna el porcentaje de los sujetos encuestados que representa el valor en la segunda columna.

Los resultados a esta pregunta fueron sorprendentes, porque no evidenciaron una tendencia hacia la contratación de un formador externo, o hacia el aprovechamiento de un recurso interno y ya formado. Al contrario demostraron que, y según deducimos, se recurre a una fuente u otra dependiendo el tipo de capacitación necesaria. Cuando se trata de formar al personal en nuevas aptitudes que requieren de un especialista con gran trayectoria en ello, sería recomendable que fuera un formador contratado quien lo hiciera; pero si la capacitación va destinada a incrementar el nivel de un conocimiento o compartirlo hacia otros grupos dentro de la empresa, que sea un formador interno quien lo haga sería totalmente lógico.

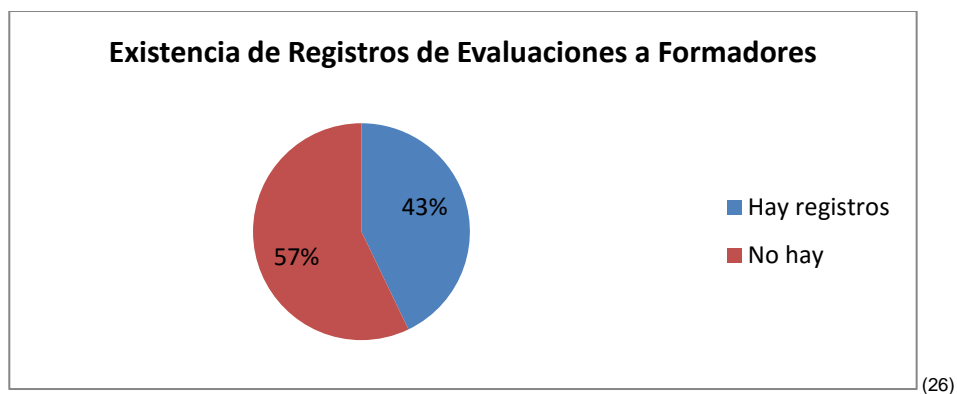
Más allá de las aseveraciones que se presentan, esto deja en claro que cada capacitación y sus características serán quienes definan el mejor formador; y obviamente, sin dejar de tener en cuenta las especificaciones y barreras que el plan de capacitaciones posea.

Obviamente, sin importar si el formador es interno o externo, su nivel de conocimientos y experiencia debe ser comprobable, es por ello que en muchos casos se requiere una evaluación a los formadores o que respalden sus conocimientos.



Por más de que parezca algo obvio, en muchos casos puede no ser necesario evaluar a los formadores, en especial si pertenecen a la empresa. Para el caso de formadores externos, su reputación puede ser su tarjeta de presentación, o la mera recomendación por parte de otra empresa. De cualquier manera, se debe garantizar la existencia o tener por segura la calidad del formador.

Como debería ser esperable, aquellas organizaciones que realizan una evaluación a sus formadores deberían tener un registro de ello:

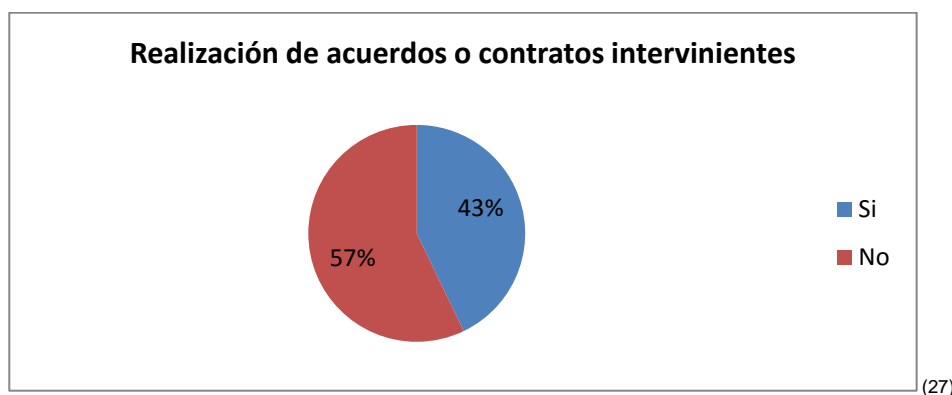


Resulta alarmante que sólo un bajo porcentaje de las empresas que evalúan a sus formadores posean un registro de ello. Que sólo un 43% de las empresas que evalúan a sus formadores guarden un registro de ello puede no ser alarmante si tenemos en cuenta que la mayoría de ellas trabaja con Sistemas Normalizados.

La importancia de los registros radica en su trascendencia en el tiempo y la posibilidad de verificarlos en el futuro. Además, si es bien usada, puede generar mejoras futuras.

Pero como se dijo antes, cada capacitación tiene sus propias particularidades, y si trasladamos esto a la evaluación de los formadores, sus evaluaciones pueden ser tenidas en cuenta para una capacitación en puntual, pero a la hora de repetirla la evaluación al formador también será repetida. Resumiendo, el registro podría tornarse innecesario cuando la evaluación al formador es obligatoria en todas las capacitaciones. Aclárese que esto último no es estrictamente una excusa para obviar los registros.

Siempre que se pacta algo con una persona, debería ser asentado en un documento. El objeto de esto es dejar por establecidos los derechos y obligaciones de cada una de las partes en el acuerdo. De la misma manera, se apuntó a conocer si se llevan a cabo acuerdos o contratos con los formadores.



Que se realicen contratos de contraprestación daría un carácter más formal a la relación con el formador, sin embargo en la mayoría de los casos la capacitación es una actividad de poca complejidad que comienza con el inicio de la formación y termina con la evaluación de los participantes y del formador. Dentro del proceso se acuerdan las condiciones ambientales, de tiempo y materiales requeridos, pero no hay mucho más fuera de ello. Entonces un acuerdo podría no ser del todo necesario.

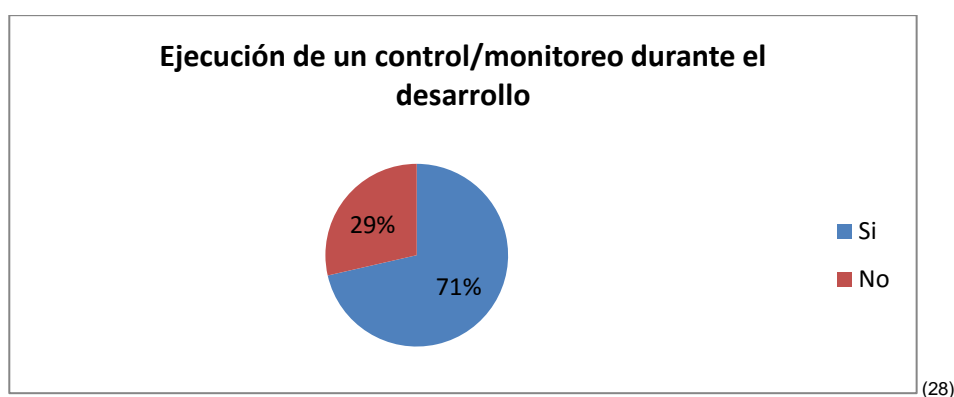
Situaciones que podrían requerirlo es cuando son instituciones de alto nivel quienes proveen las capacitaciones, son muy específicas o con largos planes de formación que requieren de mucha coordinación.

De todos modos, sin importar la naturaleza, el porcentaje de empresas que realizan contratos o acuerdos intervinientes es relativamente bajo y sería lo recomendable que todas lo hicieran.

Desarrollo de la Capacitación

El siguiente paso en el proceso de capacitación, según establece la Norma ISO 10.015:1999 es la ejecución de la capacitación. Pero antes de entrar de lleno en el análisis de los datos referentes a esta etapa, es necesario tener por seguro que durante todo el desarrollo se lleve a cabo un control o monitoreo.

Por este motivo, la primera pregunta en relación a esta etapa estuvo destinada a este ítem, el control y/o monitoreo durante la capacitación.



El resultado obtenido no debería ser gran sorpresa, hasta ahora hemos visto que en aquellas empresas que están certificadas en Sistemas Normalizados hay una gran tendencia a seguir las recomendaciones de esta Norma ISO 10.015:1999 en lo que respecta a la definición de etapas y registros. Entonces que el porcentaje de empresas que realizan un control/monitoreo durante el desarrollo de la capacitación sea coincidente con el de las empresas certificadas en Sistemas Normalizados no es ninguna sorpresa.

Actividades pre capacitación

Las actividades de pre capacitación proveen un punto de partida para iniciar al formador y a los participantes antes de comenzar la capacitación. En breves términos se da al formador una introducción breve con información relevante; a los participantes se les da una introducción sobre la naturaleza de la capacitación y es el primer contacto de los participantes con el formador.

Entonces será importante conocer si los sujetos encuestados realizan actividades pre capacitación y cuáles.

Introducción breve del entrenador con información relevante.	11	79%
Breve introducción de los participantes en la naturaleza de la capacitación.	5	36%
Otro..	2	14%

La pregunta era de tipo múltiple opción con la posibilidad de elegir más de una alternativa. La primera columna enuncia las actividades pre capacitación que sugiere la Norma ISO 10.015:1999, la segunda la cantidad de veces que esta opción fue elegida y la tercera columna el porcentaje de los sujetos encuestados que representa el valor en la segunda columna.

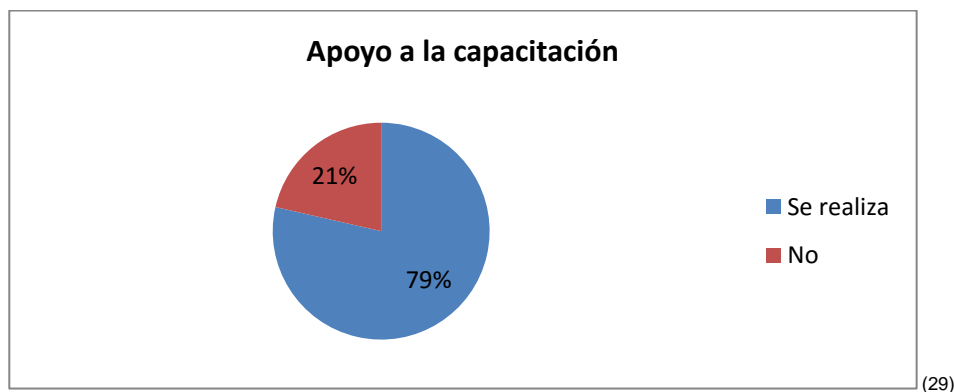
Estos resultados son interesantes, evidencian que casi 8 de cada 10 empresas llevan a cabo actividades pre capacitación, pero lo notable es que están prácticamente enfocadas sólo a brindar al entrenador/formador una introducción para ubicarlo antes de comenzar con el desarrollo.

De hecho sólo un 14% de los sujetos encuestados proveen sólo una introducción a sus participantes, es decir que de la muestra hay 3 sujetos que realizan ambas actividades. Puede obtenerse una valoración muy positiva, porque sin estar aplicando la Norma en cuestión hay varias empresas que llevan a cabo las recomendaciones que sugiere.

Para completar, un 14% de las organizaciones proporcionaron una respuesta alternativa a las mencionadas anteriormente; según los datos recogidos, estas respuestas fueron negativas a las actividades pre capacitación, en términos más simples, no realizan ninguna actividad de este tipo, cosa que creemos compromete el correcto desarrollo de la capacitación, o cuando menos, su inicio.

Apoyo a la capacitación

El apoyo a la capacitación es una actividad que ayuda a garantizar que el desarrollo sea acorde a lo planificado. Es por ello que la siguiente pregunta apuntó a conocer si se realiza un apoyo a la capacitación y qué actividades de las que sugiere la Norma se llevan a cabo.



Hay un gran número de empresas que realizan el apoyo a la capacitación, siendo las principales actividades:

Proveer de herramientas, equipos, documentación, software, etc.	7	50%
Facilitar una adecuada oportunidad para que los participantes apliquen las competencias desarrolladas	4	29%
Dar retroalimentación sobre el desempeño en las tareas de capacitador y/o los participantes.	6	43%
Otro..	0	0%

La pregunta era de tipo múltiple opción con la posibilidad de elegir más de una alternativa. La primera columna enuncia las actividades de apoyo, la segunda la cantidad de veces que esta opción fue elegida y la tercera columna el porcentaje de los sujetos encuestados que representa el valor en la segunda columna.

Como era de esperarse, los resultados indican que la respuesta a la primera cuestión es afirmativa, si hay un apoyo a la capacitación. Para profundizar un

poco más, vemos que el 50% de las organizaciones proveen las herramientas, equipos, etc necesarios para el desarrollo de la capacitación. Representa un número bajo de acuerdo a lo que se esperaba.

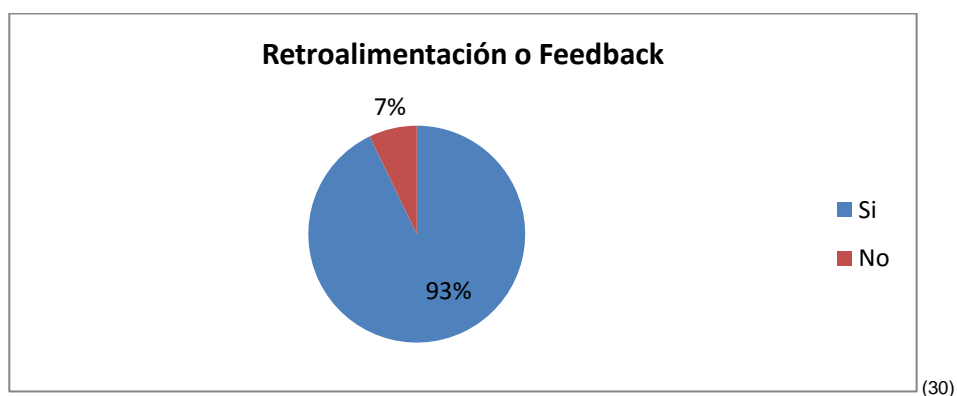
De todos modos resulta más interesante aún descubrir que hay un mayor esfuerzo por realizar una retroalimentación sobre el desempeño del formador y los participantes, que por facilitar una adecuada oportunidad a los participantes de aplicar lo aprendido. Ambas actividades son muy importantes, pero sin desmerecer la retroalimentación, propiciar una oportunidad de poner en práctica los nuevos conocimientos será vital para que la capacitación no quede en un intento de mejora.

Vale la pena completar la información obtenida aclarando que todos los sujetos encuestados que realizan actividades de apoyo, llevan a cabo al menos una de las opciones que ofrecimos en la encuesta.

Retroalimentación

El Feedback o retroalimentación es una manera proactiva de trabajar en pos de mejorar todo el proceso; implica analizar la información obtenida durante el desarrollo de la capacitación y analizar las fallas para evitar que se repitan.

La próxima pregunta intenta abrir luces para conocer si las empresas encuestadas realizan una retroalimentación.



Sin ser repetitivo, no sólo nos encontramos con que la totalidad de las empresas certificadas en Sistemas Normalizados realizan una retroalimentación del proceso, sino que también un gran porcentaje de aquellas que no lo están.

Es evidente que esta actividad no pasa desapercibida y tiene una especial consideración para obtener mejoras en los procesos, en este caso, el de capacitación.

Sin embargo, que se realice una retroalimentación no quiere decir que esté correctamente hecha, es decir, si la información que se analiza tiene como fuente únicamente a los participantes de la capacitación, se estaría haciendo oído sordo a los demás involucrados en el proceso. La siguiente tabla provee datos importantes para conocer las fuentes de esta información.

Capacitador.	12	92%
Participantes.	10	77%
Superiores y jefes de los participantes.	12	92%
Directivos de la empresa.	3	23%
Personal del Área de RR.HH.	11	85%
Otro..	0	0%

La pregunta era de tipo múltiple opción con la posibilidad de elegir más de una alternativa. La primera columna enuncia las fuentes o proveedores de la información, la segunda la cantidad de veces que esta opción fue elegida y la tercera columna el porcentaje de los sujetos encuestados que representa el valor en la segunda columna.

Antes de analizar los resultados, resulta útil aclarar que sólo uno de los sujetos encuestados que realizan una retroalimentación, ha marcado una sola opción como su respuesta; los demás sujetos han marcado 3 opciones o más.

Las dos principales fuentes de información para la retroalimentación son el capacitador y los superiores o jefes de los participantes. El primero ofrecerá su perspectiva sobre la atención, participación y apertura de los participantes durante la capacitación, y los segundos darán su impresión sobre el cambio percibido en los participantes que están a su cargo.

Los participantes también, aunque en menor medida, son proveedores de información para la retroalimentación, lo cual es algo totalmente esperable ya que significa que los dos principales involucrados en el proceso emitirán su juicio y podrán verse reflejadas o contrastadas las opiniones de ambos.

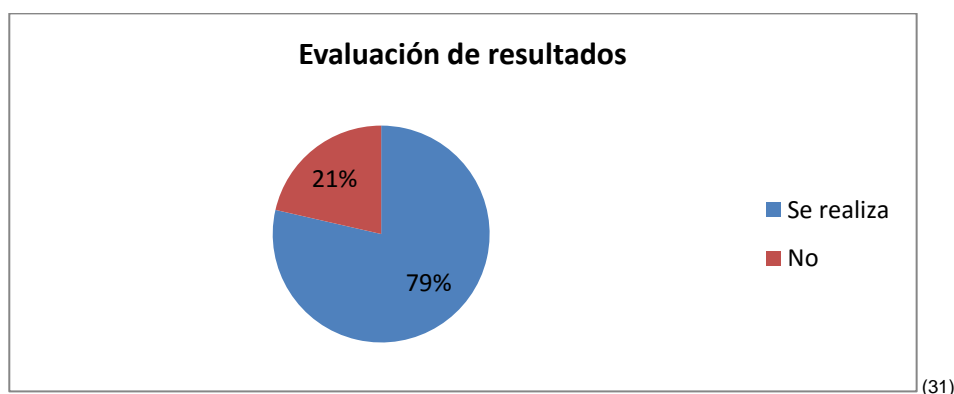
También resulta importante que en casi todas las organizaciones encuestadas el Personal del Área de RR.HH. también provee información. La mejor interpretación de esto es que como ejecutores del proceso de capacitación significar una apertura hacia la autocrítica y a la mejora de su propio accionar.

Por último, los Directivos de las empresas podría decirse que no son vistos como una fuente de información, lo más probable, es que esto se deba a que la gran mayoría de las capacitaciones están destinadas a los mandos medios y operativos, ámbitos donde la visión de los directivos tiene poco alcance en lo relativo a capacitación.

Evaluación de resultados de la Capacitación

Concluida la capacitación se da inicio a la última etapa del proceso, la evaluación de los resultados de la capacitación para medir el nivel de competencias alcanzado. Esto no debe ser menospreciado ya que en base a la información obtenida será posible conocer si los resultados de la capacitación fueron los esperados y si se cumplieron los objetivos.

Entonces la primera pregunta intenta conocer si hay una evaluación de los resultados de la capacitación.



A primera vista nos encontramos con un buen porcentaje de organizaciones que realizan la evaluación de resultados, que es consistente con las empresas certificadas en Sistemas Normalizados y más aún, pero sería lo ideal que todas realizaran la evaluación de resultados por la importancia que tiene y la posibilidad que ofrece.

Para profundizar los datos obtenidos, se invitó a las empresas que respondieron afirmativamente (que realizan una evaluación de resultados) a precisar cómo evalúan los resultados.

Evaluaciones a los participantes luego de la capacitación.	7	64%
Observación en el desempeño.	6	55%
Entrevistas con los participantes.	1	9%
Evaluaciones de desempeño.	5	45%
Otro..	0	0%

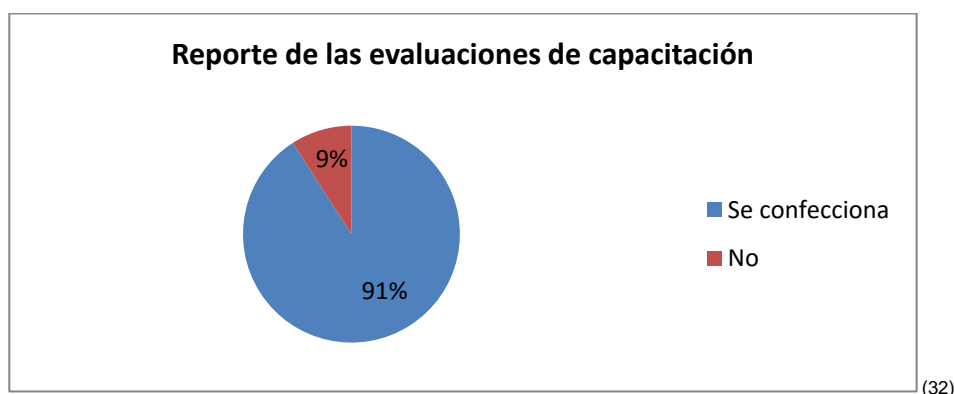
La pregunta era de tipo múltiple opción con la posibilidad de elegir más de una alternativa. La primera columna enuncia las formas de evaluar los resultados de la capacitación, la segunda la cantidad de veces que esta opción fue elegida y la tercera columna el porcentaje de los sujetos encuestados que representa el valor en la segunda columna.

La primera observación a hacer es que ninguna empresa ha seleccionado más de dos de estos ítems, cosa que puede ser alarmante. Sin embargo es posible afirmar que todas las que realizan la evaluación de resultados, de alguna manera se encargan de medir los cambios luego de la capacitación.

Los porcentajes no son muy significativos, de hecho las 3 opciones más elegidas están agrupadas con porcentajes muy próximos. Listando de mayor a menor grado de realización: las evaluaciones a los participantes luego de la capacitación encabezan las elecciones, luego la observación en el desempeño y, por último las evaluaciones de desempeño.

Podría decirse que las 2 primeras pueden proveer información inmediatamente luego de la capacitación, pero las evaluaciones de desempeño podrían demorarse si su ejecución está planificada para un momento específico del año. Por ejemplo, se capacitó en Mayo y las evaluaciones de desempeño están planificadas para Agosto.

Toda la información obtenida poco puede servir si no se confecciona un reporte con un resumen o los detalles más relevantes de ella. Y según la encuesta:



Del total de empresas que realizan una evaluación de los resultados, vemos que un 91% de ellas realizan un reporte los resultados de las evaluaciones. Nuevamente consideramos que la situación perfecta sería que la totalidad de las empresas lo hicieran, contribuiría a la riqueza de información y a la continua búsqueda de la mejora. De todas formas, no es un mal resultado que 9 de cada 10 empresas tengan estos reportes.

Por último, para profundizar un poco más sobre este reporte, la siguiente tabla muestra la información que los sujetos encuestados incluyen:

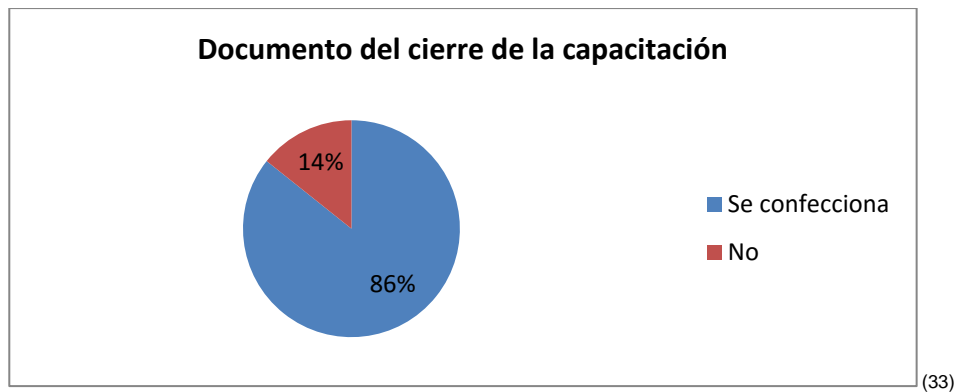
Especificaciones de las necesidades de capacitación.	5	50%
Los criterios de evaluación, métodos y horarios para la evaluación.	3	30%
Análisis de los datos recopilados e interpretación de los resultados.	8	80%
Revisión de los costos de capacitación, conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento.	3	30%
Otro..	0	0%

La pregunta era de tipo múltiple opción con la posibilidad de elegir más de una alternativa. La primera columna enuncia la información que incluye el reporte, la segunda la cantidad de veces que esta opción fue elegida y la tercera columna el porcentaje de los sujetos encuestados que representa el valor en la segunda columna.

Como el reporte está dirigido a diferentes personas y cargos, sabemos que puede darse distinta importancia a la información que tendrá. Es notable que casi la totalidad de los sujetos encuestados que confeccionan el reporte incluyen el análisis e interpretación de los datos recopilados de las evaluaciones; esto sería lo esperable para saber si los resultados fueron los esperados y si se alcanzaron los objetivos.

Sin embargo, también se incluye la información que figura en los demás ítems y que en menor medida fueron elegidos; esto podría significar que son de utilidad para complementar la información anterior y enriquecer el reporte.

Con el reporte confeccionado y los resultados presentados (en la situación ideal) queda por último realizar el cierre de la capacitación. Esto se lleva a cabo con un breve documento en el que se deja constancia de ello, y es justamente lo que se intentó conocer si se hace en la práctica.

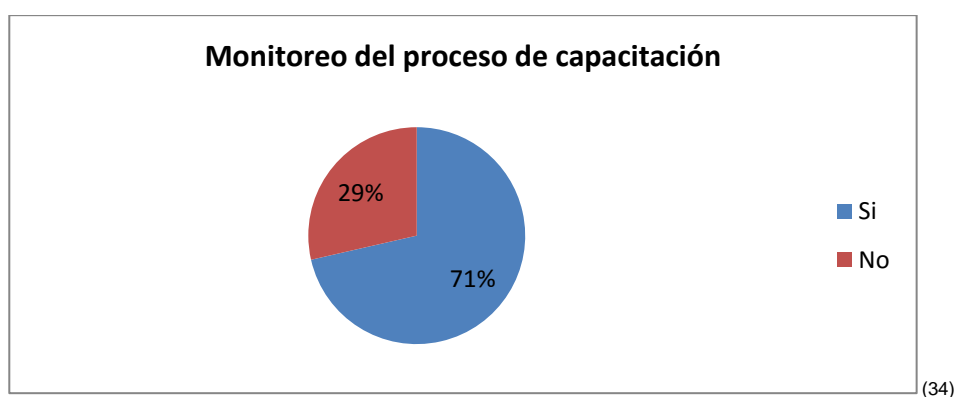


La situación ideal sería que la totalidad de las empresas hicieran este documento, pero lejos de desalentarse por este bajo 14%, la totalidad de las empresas certificadas en Sistemas Normalizados y un grupo de aquellas que no, confeccionan el cierre de la capacitación. Resulta positivo si nos resumimos a que casi 9 de cada 10 empresas hacen este documento.

Monitoreo del proceso de Capacitación

Este es un ítem extra a la capacitación en sí que considera de gran importancia la Norma ISO 10.015:1999. Consiste en una revisión de todo el proceso per se para hallar anomalías y defectos para analizarlos y tomar medidas que permitan corregirlos.

Los resultados para conocer si se lleva a cabo un monitoreo del proceso son los siguientes:



Esta etapa podría decirse que escapa a todas las empresas que no consideran de utilidad evaluar el proceso en busca de errores o defectos. Los resultados arrojan que aquellas empresas certificadas en Sistemas Normalizados llevan a cabo esta tarea (nuevamente se presenta nuestro hilo conductor), lo que demuestra un compromiso con la mejora continua que establece la calidad y los Sistemas Normalizados de Calidad.

Para profundizar aún más sobre las organizaciones que llevan a cabo un monitoreo, la siguiente tabla muestra los métodos más utilizados y la elección realizada:

Consultorías.	0	0%
Revisión de documentación.	4	40%
Observación.	4	40%
Recepción de quejas y sugerencias.	9	90%
Otro..	0	0%

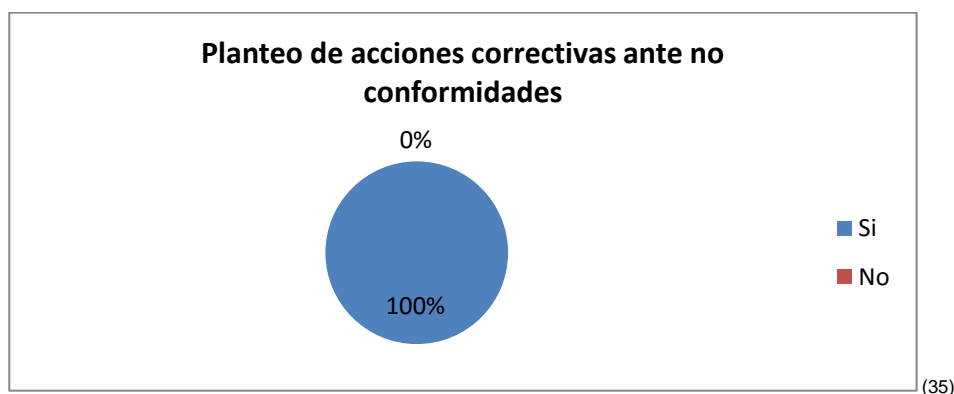
La pregunta era de tipo múltiple opción con la posibilidad de elegir más de una alternativa. La primera columna enuncia los métodos de monitoreo, la segunda la cantidad de veces que esta opción fue elegida y la tercera columna el porcentaje de los sujetos encuestados que representa el valor en la segunda columna.

Como dato complementario, el 70% de los sujetos encuestados ha seleccionado 2 métodos de monitoreo o más; lo que nos deja que un 30% recurre sólo a un método. Como habíamos dicho, cuantas más fuentes de información haya (en este caso, cuantos más métodos se apliquen) mejor y más confiable será la información.

Entrando un poco más en detalles, la recepción de quejas y sugerencias es el método más elegido; esto bien puede significar que el monitoreo es una tarea programada o reactiva. En el primer caso, luego de la capacitación se establece un plazo de tiempo para la recepción de quejas y sugerencias que luego serán analizadas. En el segundo caso podría ser que luego de recibir quejas y sugerencias se destine tiempo para analizarlas y realizar un monitoreo.

La revisión de la documentación y la observación han sido seleccionadas como segundas y terceras alternativas, lo que supone que esta información será complementaria a las quejas y sugerencias recibidas.

Pero qué sucede cuando se detecta una no conformidad dentro del proceso de capacitación, se plantean acciones correctivas? Ese fue el objetivo de la siguiente pregunta.

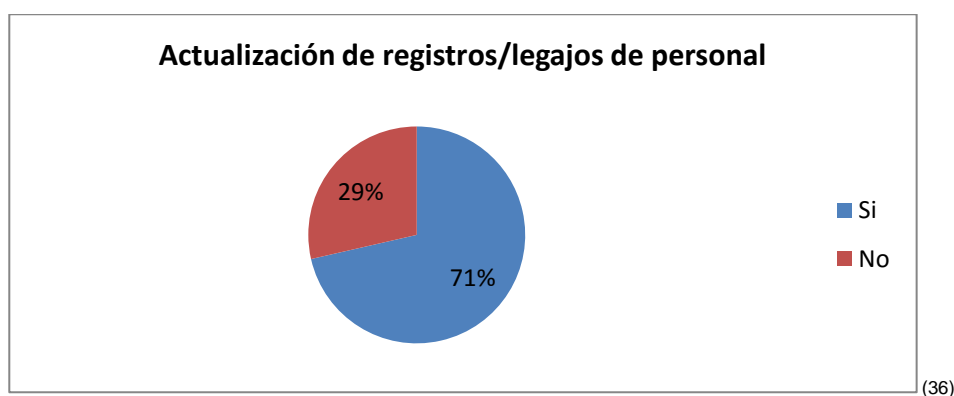


Es aquí donde se hace evidente quien trabaja bajo los lineamientos de un Sistema Normalizado y quien no; siendo más objetivo, habíamos visto que sólo las organizaciones certificadas en Sistemas Normalizados llevan a cabo tareas de monitoreo. Entonces era de esperarse que la totalidad de estas empresas hagan un planteo de acciones correctivas para eliminar las no conformidades que surgen del monitoreo.

Nos deja la inquietud, conociendo los fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad, sobre todo, certificados, ¿Por qué los Planes de Capacitación no responden a un proceso preventivo?

Actualización de legajos

La última pregunta estuvo destinada a conocer si las organizaciones sujeto de la investigación realizaban esta tarea.



Sin ánimos de ser repetitivos, podemos apreciar nuevamente que sólo las empresas certificadas en Sistemas Normalizados actualizan los legajos de personal luego de las capacitaciones. Principalmente en las grandes organizaciones donde los empleados hacen carrera profesional, contar con los legajos completos y actualizados es en todo sentido un beneficio.

Sin importar el tamaño de la organización, tener los legajos completos y actualizados resulta tan importante para el empleador como para el empleado; como empleado permite saber la inversión que se ha llevado a cabo en la persona, y como empleado para tener un registro con todos los certificados de las capacitaciones recibidas.

A partir de los datos proporcionados por los sujetos encuestados y luego del análisis hemos obtenido información que será importantísima para responder a las preguntas planteadas al inicio de la investigación.

Las respuestas a estas preguntas serán las que nos permitan arribar a una conclusión que será la que dará por válida la hipótesis planteada o la descartará.

La Norma de Calidad ISO 10.015:1999 puede parecer simple a primera vista, pero la diversidad de ítems que tiene el proceso que plantea y las recomendaciones en cada una de sus etapas nos permiten decir que, evaluar la hipótesis que plantea este Trabajo Final de Grado sea una tarea de gran envergadura, especialmente por el carácter internacional de la Norma y probablemente por el desconocimiento de trabajos anteriores que traten del tema.

Presentación de Resultados y Conclusiones

Presentación de Resultados

Sobre los sujetos encuestados

La primera fase del proceso que establece la Norma ISO 10.015:1999 plantea la existencia de un proceso para capacitar, y de acuerdo a los resultados, nos encontramos con que 7 de cada 10 empresas poseen un proceso definido formalmente. Al mismo tiempo, la misma cantidad de empresas tienen conocimientos sobre normas de calidad aplicadas al Área de RR.HH.

Este proceso debe tener etapas claramente definidas y relacionadas, y una pregunta de la encuesta revela que en el 71% de las empresas las etapas están relacionadas.

La participación del personal puede hacer una gran diferencia a la hora de alcanzar los objetivos, los resultados afirman que en el 100% de los casos esto se cumple.

Hay una herramienta muy importante dentro del Área de RR.HH. que tiene un porcentaje de aplicación elevado, y es que el 86% de las organizaciones cuenta con descripciones de puestos. De una manera similar, las organizaciones realizan como mínimo una vez al año las Evaluaciones de Desempeño, llegando un 7% de ellas a hacerlo más de dos veces al año.

En muchos casos, la contratación de servicios de capacitación resulta en facilitar el proceso y acotar el trabajo a la hora de capacitar, el 86% de las organizaciones encuestadas manifestó que contrata o ha contratado servicios de capacitación.

En relación a la participación de la Gestión de Calidad en el proceso de Capacitación, el número de Empresas en las cuales está involucrado se mantiene constante. Precizando aún más, en el 90% de estas Organizaciones, el proceso completo de capacitación se realiza bajo lineamientos de la Gestión

de Calidad. Como dato extra, en algunas empresas la Gestión de Calidad participa en procesos específicos de la capacitación. Por último, aquellas empresas en las que la calidad no participa, son conscientes del impacto negativo que esto tiene.

Respecto a los resultados de las capacitaciones, actualmente las organizaciones tienen un 70% de efectividad, sin embargo, una precisión que vale la pena realizar es que la mitad de las empresas anteriormente mencionadas, confiesan que los resultados a veces no son los esperados.

En lo que respecta a los resultados en función de la calidad, el 93% de las organizaciones considera que con la participación de la calidad los resultados mejorarían.

El ciclo de la Capacitación

Antes de comenzar con el desarrollo de las conclusiones, considero oportuno realizar una breve síntesis de la información obtenida luego del análisis de datos. Para dar un orden vamos a respetar la disposición en que la encuesta estuvo estructurada.

Etapas de la Norma ISO 10.015:1999
Definición de necesidades de Capacitación
Diseño y Planificación de la Capacitación
Desarrollo de la Capacitación
Evaluación de resultados de la Capacitación
Monitoreo del proceso de Capacitación

La Norma ISO 10.015:1999 plantea un proceso de 4 fases o etapas que, adecuadamente planificado y sistemático puede brindar una importante contribución y ayudar a la Organización a mejorar sus capacidades y alcanzar sus objetivos de calidad.

Definición de las necesidades de capacitación

La primera fase que establece la Norma ISO 10.015:1999 está enfocada en la definición de las necesidades de capacitación, en hallar la brecha de habilidades y conocimientos.

En el texto de la Norma se enuncian las principales fuentes de necesidades de capacitación; y la totalidad de los sujetos encuestados hallaron su respuesta dentro de ellas (ninguna recurrió a la opción “otro”). Esto indica que, si bien la Norma abarca varias opciones como fuente de necesidades, las Empresas de la Ciudad de Córdoba recurren a una o varias de ellas normalmente.

El texto también recomienda la existencia de registros de requerimientos de competencias, es decir de la existencia de un documento donde estén asentadas estas necesidades; y en relación a ello, los resultados afirman que 8 de cada 10 empresas los posee. Sin embargo, poco se hace al respecto con estos registros, ya que sólo un 60% de las empresas hace una revisión de ellos.

Detectadas las necesidades y confeccionados los registros (según el caso), las organizaciones que forman parte de la muestra de esta investigación, dan inicio al proceso de capacitación.

Diseño y planificación de la Capacitación

La detección de las necesidades es el disparador del diseño y la planificación de la capacitación que responderá a ellas.

Como primera medida, y de acuerdo al contenido de la Norma, debe establecerse la existencia de las barreras para capacitar, y según el estudio casi el 90% de las Organizaciones da testimonio de su existencia. De la lista de barreras que más comúnmente pueden surgir (que figuran en el texto de la Norma) todos los sujetos encuestados se han visto víctima de al menos tres de ellos.

En relación a las barreras para capacitar, la Norma establece que debe haber un registro de ellas, y este ha sido un punto débil, ya que sólo el 20% respondió positivamente.

La definición de los métodos para capacitar es algo necesario según la Norma, y debe existir un registro de ellos, porque pone sobre la mesa las distintas alternativas para capacitar. Los resultados arrojaron nuevamente que sólo el 20% de las empresas los tienen.

Continuando con los métodos de capacitación, en la Norma aparece una lista con aquellos que se usan con mayor frecuencia. Los resultados indican que las empresas recurren a ellos (nadie usó la opción "otro", prueba de que la Norma abarca todos los métodos que se aplican en la actualidad).

Para la definición del método más correcto para capacitar, la Norma establece que deben considerarse distintos criterios y, la totalidad de las empresas encuestadas se han visto identificadas con la lista que posee el texto de la Norma (ninguna recurrió a la opción "otro").

Como en los anteriores puntos, debe haber un registro de ellos, y en este caso sólo un 14% de los encuestados posee este documento.

Es válido aclarar que los registros de las barreras de capacitación, de los métodos de capacitación y de los criterios, difícilmente las empresas los tengan, debido a que son de público conocimiento y los encargados de la capacitación son más que conscientes de ellos. De todas maneras, esto no excusa a las empresas de esta falta al contenido de la Norma.

Cada cierto período de tiempo, por lo general un año, las empresas deberían establecer (de acuerdo a la Norma) un Plan o Programa de capacitación, y de acuerdo a los resultados en un 80% de ellas existe. En conjunto con este plan deben fijarse objetivos, y nos encontramos con que un 86% de las organizaciones fijan objetivos de capacitación.

Como en ítems anteriores, debe haber un registro de las especificaciones del Plan de Capacitación, y sólo el 57% de los sujetos encuestados los

confecciona. Estos requisitos son de total conocimiento, lo que deriva en la falta de elaboración de estos registros, cosa que fue probada cuando todas las empresas marcaron opciones de la lista de especificaciones que se encontraba en la Norma y que fue incluida en la encuesta.

La elección del formador de la capacitación debe ser tomada muy seriamente, de ella depende en gran medida el resultado de esta. La Norma ISO 10.015:1999 establece dos fuentes de capacitadores, una interna y otra externa. Según la encuesta, la totalidad de las empresas recurren a ellas.

Previo a la capacitación, la calidad de los formadores debe ser asegurada, y para ello el texto de la Norma establece que deben ser evaluados. Al respecto un 64% de las organizaciones realiza evaluaciones sobre sus capacitadores.

Otro punto flaco que encontramos fue que sólo el 43% de los sujetos encuestados tienen registros (según lo establece la Norma) de estas evaluaciones.

Desarrollo de la Capacitación

Previo al desarrollo de la capacitación per se, la Norma recomienda la realización de actividades pre-capacitación. Los resultados de las encuestas indican que 8 de cada 10 organizaciones llevan a cabo estas actividades.

Durante el desarrollo de la capacitación, el texto de la Norma asegura que será de gran valor que haya un apoyo constante, y según pudimos averiguar casi el 80% de las empresas proveen un apoyo al desarrollo de la capacitación.

Profundizando, la totalidad de las empresas que llevan a cabo esta actividad, han elegido las opciones de apoyo que la Norma propone.

El desarrollo de la capacitación produce información que será de gran importancia para ejecutar una retroalimentación, y el 93% de los encuestados afirman realizar esta actividad. Incluso, la Norma recomienda que sean tenidas en cuenta varias fuentes para recabar esta información; en la encuesta figuraba una tabla con todas ellas y las empresas han marcado al menos 3 de ellas (ninguna recurrió a la opción "otro").

Evaluación de los resultados de la Capacitación

Finalizado el desarrollo de la capacitación, la última etapa que propone la Norma ISO 10.015:1999 consiste en evaluar los resultados de la capacitación. Una pregunta estuvo dirigida a conocer si se evaluaban los resultados, y fue posible saber que 8 de cada 10 empresas realizan esta evaluación.

Además, la Norma provee una lista de formas de evaluar los resultados (que también fue incluida en el cuestionario) y ninguna de las empresas debió recurrir a la opción “otro” que habíamos agregado. Esto indica que la Norma sigue abarcando todo lo que se practica habitualmente y que las organizaciones están dentro de este patrón.

Las evaluaciones arrojan resultados que deben ser tabulados para confeccionar un reporte, con su posterior análisis para generar procesos de mejora, y un 91% de las empresas consultadas respondieron afirmativamente a ello, es decir, que elaboran este reporte. Y además, en él incluyen la información que la Norma considera no puede faltar.

Para dar un cierre formal a la capacitación, la Norma establece que debe haber un documento de cierre (registro), que deje constancia de ello, y al respecto el 86% de las organizaciones realizan este documento.

Monitoreo del proceso de Capacitación

Cerrado el proceso de capacitación, la Norma recomienda la revisión de la información registrada para obtener un monitoreo. Según los resultados 7 de cada 10 organizaciones ponen en práctica esta actividad. Incluso se agregó al cuestionario la lista de métodos que incluye la Norma para saber si alguno/s era/n utilizado/s por las empresas de la muestra; y los resultados indican que casi todos son puestos en práctica.

Cuando se detecta una anomalía o no conformidad en el proceso, la Norma establece que deberían llevarse a cabo acciones correctivas con el objetivo de

subsana la falla. Al respecto el 100% de las empresas respondió afirmativamente a esto.

El último dato estuvo relacionado a la actualización de legajos personales y registros de los empleados, y los resultados indican que el 71% de las empresas tienen los registros actualizados.

Conclusiones

La información obtenida luego del análisis de datos arrojó interesantes resultados que serán decisivos para responder a la hipótesis de esta investigación.

En relación a las empresas, la definición de los procesos de capacitación, la interrelación de sus etapas y la utilización de herramientas básicas del Área, indican que las Áreas de RR.HH. son lo suficiente maduras, es decir que no son áreas limitadas a la liquidación de haberes y la contratación de personal, sino que practican y aplican todas las herramientas (tanto soft como hard) propias de un Área de RR.HH. que funciona como un sistema integrado a la organización (es un subsistema de ésta), lo que propicia el ambiente de trabajo para la aplicación de los lineamientos de la Norma ISO 10.015:1999. Al mismo tiempo, la intervención de la calidad en el proceso de capacitación y los resultados que se obtienen luego de capacitar señalan que la Gestión de Calidad está presente durante el proceso. Considerando todo esto es posible afirmar que todas las empresas que fueron parte de la muestra están aptas (en mayor o menor medida) para trabajar bajo los lineamientos de la Norma ISO 10.015:1999.

Profundizando en el proceso de capacitación que la Norma sugiere, hay organizaciones que han demostrado que aplican (sin saberlo) muchos de los contenidos, mientras que en otros casos sólo algunos de ellos. Salvo ítems puntuales, se evidencia que casi todas las recomendaciones se están practicando actualmente.

Como dato relevante, ha surgido un identificador clave que probó una tendencia en las prácticas de las Empresas: la certificación en Sistemas Normalizados. Por lo visto, el proceso de certificación ha instruido a las empresas para trabajar de la manera que la Norma sugiere.

Para completar la idea anterior, considero que será mucho más fácil poner en práctica la Norma de Calidad ISO 10.015:1999 en aquellas organizaciones que

ya están certificadas en otros Sistemas Normalizados o están en proceso de hacerlo. Esto no implica que empresas sin certificación alguna no puedan hacerlo, pero la transición en la forma de trabajar será más difícil. Para hacerlo más gráfico, un punto débil generalizado es la baja tasa de empresas que elaboran todos los registros que la Norma requiere y, revertir esto será más sencillo en empresas que ya trabajen bajo el modus operandi de un Sistema de Gestión de la calidad.

En función de las conclusiones anteriores, enunciaré lo que considero mi respuesta a la pregunta problema de la que se desprende la hipótesis:

“¿Es posible aplicar exitosamente la Norma de Calidad ISO 10.015:1999 para capacitar los Recursos Humanos según sus lineamientos en las empresas de la ciudad de Córdoba y en la actualidad?”

Me encuentro en posición de decir que la hipótesis es válida, lo que significa que la Norma Internacional de Calidad ISO 10.015:1999 está en condiciones de proveer lineamientos para los procesos de Capacitación que se aplican en las Áreas de RR.HH. y el Departamento de Capacitación de las Empresas de la Ciudad de Córdoba.

La información afirma que las organizaciones de la Ciudad de Córdoba, desconociendo en su mayoría la existencia de esta Norma, en mayor o en menor medida aplican los lineamientos y recomendaciones que la misma establece. No se evidencia ningún caso o indicio que me lleve a pensar que algún ítem no sea puesto en práctica.

La Norma Internacional de Calidad ISO 10.015:1999 provee un contenido más que apto para las Empresas de la Ciudad de Córdoba. Su total provecho sólo está limitado por el compromiso que tenga cada empresa en ampliar los alcances de la calidad dentro de la organización y seguir sus recomendaciones.

Bibliografía

- Blake, O.J (1997) La Capacitación (2da. Edición). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi
- Bohlander, Snell, Sherman (2001). Administración de RR.HH (12ª Edición). México: Ed. Thomson Learning, Edición.
- Burch, G. (1992) Diseño de Sistemas de Información (Teoría y Práctica). México: Ed. Limusa
- Fitz-Enz, J. (1999) Cómo medir la Gestión de RR.HH. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio P. (2006) Metodología de la Investigación (4ta. Edición). México: Ed. Mac Graw Hill.
- ISO (1999) Norma Internacional ISO 10.015 (edición 1999). Suiza: International Standard Organization.

- <http://maestrosdelacalidadop100111.blogspot.com.ar/2012/09/filosofia-joseph-juran.html>
- <http://maestrosdelacalidadse100109.blogspot.com.ar/2012/09/william-edwards-deming-nacio-el-14-de.html>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/aucalid.htm>
- <http://marlonmelara.com/kaizen-las-5s-i/>
- <http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=14&IDN=94&mpal=56&alias=Certificacion-de-gestion-de-calidad-ISO-9001>
- <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/sistemas-de-gestion-de-la-calidad>
- <http://qualitytrends.squalitas.com/index.php/item/108-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-i>
- <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>
- <http://www.isotools.org/2013/06/20/iso-organizacion-internacional-de-normalizacion-historia-funciones-y-estructura/>
- http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/rct/36rct/doc_ref/doc2/vii.htm
- sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/gutarra_m.../cap2.pdf
- <http://www.ecured.cu/index.php/Capacitaci%C3%B3n>

Anexos

- Norma Internacional ISO 10.015:1999
- Formulario encuesta de relevamiento de datos.