

La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones

Training and its effect in quality management in organizations

Carlos Parra-Penagos¹

Fernando Rodríguez-Fonseca²

Recibido: marzo 3 de 2015

Aceptado: septiembre 5 de 2015

Resumen

El presente artículo es abordado desde las ciencias de la gestión. El objetivo es hacer una revisión sobre la capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. Inicialmente se plantean algunos antecedentes relacionados con la calidad y capacitación; posteriormente se realiza una conceptualización de la capacitación como una manera de formación en la organización, y finalmente, se enfatiza en la capacitación como base de la gestión de calidad en las organizaciones. Se concluyó que la capacitación influye directamente en la calidad desde el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas; coadyuvando al desarrollo de los sistemas de calidad en la organización.

Palabras clave: organización, calidad, habilidades, personal, gestión, beneficios de la firma.

Abstract

This article is approached from the view of management sciences. The goal was to make a review of the training and its effect on quality management within organizations. Initially, some backgrounds related to quality and training are proposed. Subsequently, a conceptualization of training as a way of education in the organization is done, and finally, it focuses on training based on the quality management in organizations. It was concluded that training directly affects the quality from the development of knowledge, skills and abilities; contributing to the development of quality systems in the organization.

Keywords: organization, quality, skill, personnel, management, firm profit.

¹ Administrador de Empresas, Doctor en Administración, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sede Sogamoso, Colombia. E-mail: carlosorlando.parra@uptc.edu.co

² Ingeniero Industrial, Magíster en Administración, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sede Sogamoso, Colombia. E-mail: ferrosrod@gmail.com

1. Introducción

Actualmente en las organizaciones el tema de la calidad, características que satisfacen las necesidades de los clientes, ya no es una ventaja competitiva sino una actividad más del quehacer empresarial; al igual que la formación, adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades y conductas para el desempeño de una actividad, es algo que se debe hacer de manera dinámica teniendo en cuenta no solamente cambios tecnológicos, de conocimientos, habilidades, sino también actitudinales.

Tomando a la Organización Internacional del Trabajo, OIT, quien define la capacitación como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, se evidencia que vivimos en un mundo cambiante, en donde constantemente hay que formarse y capacitarse para ser competentes (Wurgaft, 1998). Por lo tanto, las empresas deben concentrarse en aquellas competencias claves donde pueden distinguirse de las demás; tales competencias son un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios al facilitar simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

En el presente documento se hace una revisión sobre la capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. Para ello se realizó una búsqueda con los temas relacionados directamente con la capacitación: tipos, métodos, beneficios y como un proceso; además se consideró lo relativo a la gestión de calidad. Como fuentes de información se consultaron libros y revistas científicas; además, las bases de datos ISI y Scopus.

El texto inicia con un marco teórico donde se ilustran conceptos relacionados con la calidad, su administración y algunas consideraciones que dan la relevancia de esta disciplina; igualmente se describen la formación y capacitación, como base de la mejora en todos los procesos y desarrollo de la organización.

Se presentan diversas investigaciones, resultado de la revisión efectuada, en relación con la mejora de la gestión de la calidad. En ellas se destaca el logro, en muchas organizaciones, de la satisfacción del cliente interno y externo, así como la búsqueda de necesidades de capacitación en calidad con base en los requerimientos de los clientes externos. Además de los métodos de formación que apoya el aprendizaje de conocimiento y fortalecimientos de habilidades de los trabajadores.

Posteriormente, se dan los resultados obtenidos con relación al proceso de formación en las empresas, que integran en la gestión de recursos humanos para servir a la estrategia de la organización. Además de las orientaciones de la capacitación tanto específica como polivalente; los beneficios de la capacitación, para crear nuevas habilidades, aumentando la productividad, la mejora de la calidad y los resultados de la organización; seguido de la capacitación como base para el desarrollo económico, que logra el aumento de la productividad nacional, crea mercados más competitivos y atractivos para la inversión extranjera.

Finalmente se concluye que la formación y capacitación son una base fundamental para la planificación, desarrollo y evaluación de los sistemas de calidad, en busca de la satisfacción de los clientes y el logro de los resultados de la organización.

2. Marco teórico

La calidad es un concepto que puede tener varios sentidos relacionados, de hecho significa excelencia (Poole, 2010). La actuación de calidad frecuentemente utiliza indicadores internos, de hecho afecta el proceso de la transformación, la satisfacción del cliente e imagen de la compañía; incluso, la percepción de la posición competitiva con respecto al producto; luego la calidad es un indicador de actuación (Forza, 1995). Según Shridhara (2010, p. 7) "la calidad es la habilidad de un producto o servicio para cumplir con las necesidades de los clientes".

La teoría de la calidad explica cómo es la relación entre un objetivo y la satisfacción del cliente, que dependen de la evaluación del mismo con relación a un producto. La calidad tiene que ver con la satisfacción de clientes y específicamente con los atributos por categorías: calidad percibida, atractiva y unidimensional. Los atributos producen la satisfacción cuando se cumplen y descontento cuando estos no se cumplen (Löfgren, Witell, & Gustafsson, 2011).

Para satisfacer a los clientes, una organización necesita identificar sus necesidades, el plan, los productos y sistemas de la producción para satisfacerlas; además de medir los resultados como base de la mejora. El plan del producto debe ser consistente con el concepto de "plan para calidad, hasta que la organización tiene las necesidades reales de los clientes" (Jinhui, Schroeder, & Zhang, 2011).

2.1 Gestión de la calidad

"En la actualidad existe un interés en el desarrollo de sistemas de calidad en todos los tipos de organizaciones, como un medio de cambio organizacional a través de la mejora de procesos" (Berry, 1998, p. 97). Dentro de una definición de los sistemas de organizaciones, la dirección de calidad es la dirección de procesos, que deben mejorar continuamente para lograr satisfacer las necesidades del cliente.

Un sistema es un juego de procesos y recursos que se diseñan para lograr un objetivo deseado, como crear un producto. El producto puede ser tangible, hardware o algún tipo de material, intangible: software o servicio, y/o una combinación de estos. El objetivo del sistema define prácticamente el sistema y sus límites. Por ejemplo, si el objetivo es lograr ciertas características de calidad del producto, entonces el sistema de la producción debe establecerse de acuerdo con un objetivo de actuación más alto dentro de un cierto tiempo y medido a través de la satisfacción del cliente (Karapetrovic & Willborn, 1998).

El sistema normalmente tiene varias interacciones con elementos. Cuando este interactúa con el medio ambiente, es de tipo externo. El sistema de calidad también se ve alimentado desde afuera por las relaciones entre clientes, proveedores, distribuidores y la misma comunidad (Conti, 2006); esto se dirige hacia la eficacia de la calidad, salida, que depende de su proveedor, esto sugiere que hay una tendencia del desarrollo del proveedor y es una dimensión crítica de la excelencia en la organización, dado que el cliente exige unas especificaciones determinadas (Nwankwo, 2002).

El sistema de calidad puede interpretarse como una combinación de dirección y mando, vigilancia y actividades de mejora, tratando con aspectos o características de calidad, así como con la organización de esas actividades (Bij & Broekhuis, 1998). Huggins (1998), destaca a los gurús en relación con los sistemas de calidad, los cuales son atribuidos a W. Shewhart que inventó y promulgó la dirección de la calidad; Edwards Deming que trajo herramientas estadísticas; Joseph Juran otro defensor del control estadístico; Phillip Crosby en su escrito disertó en los efectos de los costos de calidad; Kaoru Ishikawa extendió los conceptos de dirección de calidad y métodos de convicción de calidad fuera de la fábrica y en todos los aspectos en la dirección de un negocio; y Armand V. Feigenbaum que habla sobre la dirección de calidad total.

Dentro de los sistemas de calidad se encuentra el TQM, Total Quality Management, que busca la integración o la participación de todas las personas en los procesos de producción o servicio; en el contexto de calidad puede definirse como encontrar los deseos y las expectativas de clientes y como un estado dinámico excediendo los requisitos de clientes según Turan (como se citó en Töremen, Karakus, & Yasan, 2009).

La administración de calidad da pautas para transformar la dirección tradicional y se centra en los requisitos del cliente, trabajo en equipo e involucramiento total de sus miembros. En este sentido, la

dirección de calidad es una filosofía para desarrollar una "cultura de calidad" en que los miembros se comprometen y son responsables de la mejora continua de procesos organizacionales. La noción de una "cultura de calidad" es por lo tanto el dirigirse al conocimiento. Se busca por otro lado, la aplicación de técnicas de calidad y protocolos con respecto a la inspección, rendimientos de los sistemas y la reducción del error humano en la inspección desde el mismo proceso (Kastetter, 1999).

2.2 Métodos de formación

El entrenamiento es conocido como el proceso mediante el cual se le proporcionan medios a los empleados de la empresa para adquirir y desarrollar de forma más rápida conocimientos y habilidades; de esta manera trae consigo múltiples beneficios como preparar el personal para que pueda ejecutar de forma inmediata diferentes tareas. Se debe brindar a las personas en proporciones necesarias y enfatizar en los puntos específicos y necesarios para que el individuo pueda desempeñar eficazmente su labor en el puesto de trabajo. El entrenamiento es un proceso en el que se perfeccionan las técnicas necesarias en el puesto de trabajo esto es después de haber tenido una inducción adecuada. "Las empresas que poseen sistemas de gestión de calidad realizan un mayor esfuerzo en la formación de sus empleados" (Danvila & Sastre, 2007, p. 14). El objetivo del entrenamiento es la preparación de las personas en actividades específicas de su trabajo en la organización; también permite que el trabajador después de haber sido vinculado a la empresa pueda actualizar sus conocimientos.

Por otro lado, el desarrollo del personal hace referencia a la parte educativa que es recibida por una persona con el fin de crecer intelectual y profesionalmente para mejorar la efectividad en el cargo que desempeña y para obtener más posibilidad de aspirar y escalar a los diferentes niveles. Rodrí-

guez, Ramírez y Díaz (2008), plantean que a partir de la década de los 50 los japoneses empezaron a trabajar basados en la calidad, lo que formó una cadena donde la calidad generó una reducción de costos, eficiencia en la utilización de los recursos; posteriormente la mejora de la productividad, lo que generó la necesidad de entrenar y capacitar al personal para que realicen sus funciones bien desde el comienzo; es decir, evitar el aprendizaje empírico. Por tal razón, el desarrollo se debe hacer al alinear los intereses individuales con los organizacionales, con base en los objetivos estratégicos de la organización y las falencias de los individuos.

Finalmente, la capacitación es el proceso en el que una empresa busca que sus empleados obtengan habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en el cargo donde se impulsa el aprendizaje de sus colaboradores, a diferencia del entrenamiento que se imparte en conceptos específicos, herramientas y técnicas para las personas dentro de la organización, y así mejorar y medir actuación de procesos a lo largo de la empresa. La capacitación se da por los cambios provocados en el sector externo y que afectan directamente el interior de la empresa y que surge como consecuencia de la necesidad de preparar a sus trabajadores y adaptarse lo más rápido posible a los cambios sin perder de vista los objetivos, la misión y la visión de la organización. La capacitación está interconectada con los subsistemas organizacionales, la falta de esta puede afectar al subsistema técnico, por lo que el subsistema administrativo debe diseñar programas en distintos niveles del subsistema estructural, pero que los individuos, subsistema psicosocial, son los que van a intervenir en el proceso de enseñanza-aprendizaje, al influir en el subsistema de metas y valores. Dicho proceso genera unos cambios en el comportamiento organizacional, por lo que el proceso de causalidad es objeto de atención para revelar las oportunidades de mejora con el fin de favorecer constantemente el aprendizaje de la organización (Kast & Rosenzweig, 1976; Rodríguez et al., 2008; Segovia, 2012).

3. Resultados y discusión

3.1 Resultados

Proceso de formación en las empresas

Brunner (1995), afirma que es más importante la gestión del conocimiento que los mismos recursos naturales y financieros para el desarrollo y competitividad de los países. Por su parte Gorostiaga (1996), desde otra óptica, coincide en que el capital humano actualmente incide en el desarrollo y tiene mayor relevancia que el capital financiero; a la vez, es un elemento estructural de la producción, la política y la democracia.

Lo anterior conlleva a que la formación de los trabajadores debe ser continua porque permite los avances de la ciencia, la técnica y garantizan la competitividad de las empresas. Cuesta (2000) destaca que Japón es un ejemplo de eficiencia en gestión, y la educación es una base fundamental para el éxito de las empresas. La formación, analizada como "ventaja competitiva básica" para quien la posea y exigencia para otros, no puede descuidarse en lo más mínimo, pues no es dada en un momento determinado, es un proceso continuo.

La formación del personal se define entonces como el proceso sistemático de adquisición de actitudes, conceptos, conocimientos, funciones o destrezas que dan lugar a una mejora continuada de los niveles de rendimiento laboral. Cada organización tiene una estrategia diferente y de esta manera sus competencias también lo serán. Por tal motivo, este modelo debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional a partir de la filosofía, la misión y la visión organizacional (Alles, 2004). La formación como un proceso, se integra en la gestión de recursos humanos para servir a la estrategia de la organización; parte de un diagnóstico de las necesidades que tiene la empresa, a las que se da respuesta con las acciones formativas que deben valorarse

en función de su impacto en el desempeño del puesto de trabajo.

Con respecto a la autoformación Franco (2011) afirma:

La Enciclopedia de los Recursos Humanos de Segrelles (como se citó en Cuesta, 2000, p. 42) aporta los siguientes grandes epígrafes: "¿De dónde venimos? ¿Qué somos? ¿A dónde vamos? El proyecto individual estratégico: sus dimensiones. La ética: los valores". Y allí precisan los franceses: "La vida no se improvisa, sino que se programa". Por tal razón la formación, y en particular la autoformación o autoeducación, que va más allá de los cursos de las escuelas y de las clases que se reciban, posee con el proyecto de vida de las personas una íntima vinculación. Y ese proyecto de vida está profundamente relacionado con los valores humanos que se quieren desarrollar o preservar. Después de tantos años, seguimos creyendo en la importancia de preguntarle al hombre qué quiere de la vida, y de su respuesta podrá inferirse lo esencial de la autosuperación y de sus anhelos y perspectivas, o en otras palabras, del sentido de su vida. Seguimos la creencia de (Maslow, 1954) que "Cuando a un hombre le preguntamos qué quiere de la vida estamos tratando con su misma esencia".

Orientaciones de la capacitación

Existen dos orientaciones de la capacitación muy influyente tanto para la empresa como para el trabajador, ambas de gran importancia para aumentar la productividad laboral. La primera es la capacitación específica, como una herramienta que puede utilizarse para dar soporte a los esfuerzos de construir negocios sustentables al pasar del cumplimiento a adoptar y a integrar factores sociales, ambientales y económicos a las estrategias de los negocios.

La segunda es la capacitación polivalente, que el trabajador recibe en su sección y adquiere conoci-

mientos de toda la operación de la misma; se lleva a cabo bajo la supervisión del coordinador de área y sirve para trabajar no solo en esta organización, sino que también le será útil en caso de trabajar en otro lugar o en un puesto diferente. Entre los beneficios de la capacitación polivalente se tiene el que prepara a la gente para servir a la sociedad durante y después de su retiro; igualmente sirve para validar y fortalecer lo que las personas son y saben, para afianzar su seguridad en el hacer, para promover la paz, la autoestima, la capacidad para vivir, para ser feliz y productivo.

Es muy importante la capacitación porque integra la organización gracias al diseño de planes como estrategia para el crecimiento y la competitividad; además, pensar en que es una inversión a corto y largo plazo benéfica para la organización y el empleado. Un plan de capacitación es un documento elaborado por la dirección de la empresa con el fin de asegurar la preparación de su personal por un período determinado; el plan se inscribe dentro de la estrategia de la empresa y debe contener: el público al que va dirigido, las acciones formativas necesarias, el presupuesto, los resultados esperados y como se evaluarán después de aplicados (Fernández, Ramírez, & Díaz, 2008).

Es importante entender que la capacitación no es un gasto si no que por lo contrario, es una inversión; es más costoso contratar a unas personas capacitadas y con los conocimientos que requiere la empresa, a capacitar a los empleados ya pertenecientes a ésta; así lo evidencia Robles (2008, p. 52): "La meta final de toda actividad de formación o capacitación es desarrollar las habilidades del personal, de modo que ejecute las funciones de la organización en forma eficiente, corrigiendo los errores que venían causando problemas y pérdidas económicas".

Beneficios de la capacitación

La globalización cada vez se convierte en un factor determinante debido a que para poder ser competitivos se tienen que desarrollar estrategias que

estén acordes y al nivel de las demás empresas. El talento humano, como uno de los factores que tiene más relevancia, tiene que ver la capacitación como una forma y una estrategia de competencia que genera ventaja competitiva (Abdala, 2001). En las organizaciones los recursos son escasos y sumado a una mala asignación e ineficiencia para utilizarlos se generan pérdidas que pueden ser considerables para una empresa; por tal razón, la capacitación se ve como un modelo a seguir para ahorrar recursos, tiempo y dinero, y generar valor agregado al trabajador que no tiene conocimientos previos de cómo realizar una labor y que, luego de tener claro o tener una respuesta a las preguntas de qué, para qué y cómo se debe hacer. Además, genera en el empleado habilidades para aportar ideas, desarrollar proyectos y tener iniciativa que traen a la organización aportes y/o ideas que realice el trabajador, necesarios y válidos para poder igualarse a la industria; del mismo modo tener en cuenta el ambiente interno: productividad, operación, capital humano, y el ambiente externo: industrialización, competencia, stakeholders externos, etc. (Paredes, 1994).

Según Paredes, (1994, p. 3) "La entrega de nuevas habilidades y el perfeccionamiento vía capacitación será el medio más expedito para aumentar la productividad y los salarios"; lo anterior corrobora que un mejor aprovechamiento de los recursos se puede realizar por medio de una excelente capacitación.

La capacitación es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización; por eso las empresas y las personas deben ver la capacitación como una inversión que más adelante dará los resultados y metas esperados. La ausencia de capacitación trae como consecuencia el incurrir en costos de tipo económico: baja productividad, menor calidad, deficiencia en la atención al cliente, desperdicio en materia prima, infrutilización de máquinas; así como gastos sociales: absentismo, impuntualidad, abandono del

puesto de trabajo, accidentes, bajas por invalidez e incluso muertes.

Al final hay unos pasos para la evaluación de la capacitación entre los cuales se encuentran: la evaluación de necesidades, objetivos de capacitación, contenido del programa, programas pedagógicos, programa real, aptitudes-conocimiento y habilidades y evaluación. Lo anterior va dentro de un proceso continuo, a partir de un examen previo al curso y determinar el nivel de conocimientos y necesidad de capacitación; después se implementa la capacitación y un examen posterior para saber que tanto se ha aprendido; finalmente, se realiza un control constante en el cargo asignado y observar el desempeño. Ahora las empresas evalúan las necesidades, por ejemplo cuando una persona no produce lo que debería producir, se mira que pasa; de ahí, permite darle una mejor orientación y ver la necesidad de ir ascendiendo a cargos más importantes y de mayor responsabilidad (Billikopf, 2003).

La capacitación, base del desarrollo económico

La capacitación de los recursos laborales incrementa la productividad nacional y crea un mercado más competitivo y atractivo para la inversión extranjera. El fortalecimiento de los mercados en las economías es uno de los objetivos que tiene la experiencia de la capacitación laboral, ya que la producción regional viene con una competitividad orientada principalmente a las exportaciones; lo anterior se sustenta a través del supuesto de que en el largo plazo favorecería la producción nacional (Abdala, 2001).

La capacitación efectiva de un grupo laboral, mejora la posición de empresas y mercados hacia una posición de competitividad sobre otros mercados que no sean tan efectivos en capacitar a sus recursos laborales. Al respecto Paredes (1994, p. 82) plantea que "En este trabajo se analiza el problema de la capacitación y su relación con la estrategia de desarrollo, y en particular, los efectos sobre la equidad y la competitividad". Existen formas

econométricas para medir la correlación entre la capacitación laboral efectiva y un desempeño positivo de la empresa, que a su vez acelera la posición competitiva; de esta manera se puede determinar si la capacitación fue lo suficientemente apropiada, si se mejoraron los puntos específicos para lo cual fue diseñada, mejorar la eficiencia y la productividad, y determinar si la inversión que se realizó tuvo los resultados esperados (Padilla & Juárez, 2006).

También existe un impacto de la capacitación en la competitividad de la economía local (nivel meso), debido al papel de las organizaciones públicas y privadas en la promoción y capacitación en la empresa; los aspectos anteriores apuntan hacia el logro de resultados y ayuda a un mejor desempeño dentro de la organización. Es necesario un plan de capacitación enfocado en beneficios para empleados y la empresa, que propicie un espacio laboral acorde con las necesidades y genere ventajas competitivas (Padilla & Juárez, 2006).

La capacitación, además de traer beneficios organizacionales y tener un impacto en la competitividad de la industria, es importante para el desarrollo regional; a partir del desarrollo industrial, económico y social basado en el crecimiento que se tiene a nivel industrial se determina el aumento o no en la economía. De esta manera, la capacitación genera en los empleados y en las personas un conocimiento que es retribuido en la empresa con una mejor eficiencia y en la parte regional con una población más objetiva y mejor calificada, que trae un beneficio en el desarrollo de un país. Esta capacitación tiene que cumplir al final con los objetivos de promover el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, mejorar la competitividad de las empresas, adaptar los recursos a las innovaciones tecnológicas y además de eso propiciar el desarrollo de nuevas actividades económicas (Wurgaft, 1998).

En busca de una capacitación más flexible y dinámica, parte de los objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper obstáculos que im-

piden a la capacitación ser más efectiva e impulsar el aprendizaje de la organización, a través de las expectativas de las empresas y los representantes de los trabajadores. Las competencias laborales influyen positivamente en el dinamismo de las empresas, con base en la relación entre la gerencia y el apoyo de los sindicatos y requiere un proceso de modernización de la capacitación de recursos laborales (Mertens, 2002).

3.2 Discusión

Las personas después de la capacitación y de realizar su correspondiente función, no solo aplican y practican conocimientos aprendidos, sino también conocimientos que descubren y adquieren por medio de la experiencia al momento de interactuar en su puesto de trabajo; por ello es que la capacitación por sí sola no será eficaz, a menos que las condiciones para la aplicación de las destrezas aprendidas sean favorables (Mertens, 2000).

Los empleadores se han dado cuenta del impacto que la capacitación tiene en la organización; se ha producido un aumento significativo del nivel de recursos asignados para apoyar la amplia gama de metodologías de desarrollo de los empleados. El enfoque tradicional lineal para el desarrollo de programas de capacitación es el siguiente: especificar las competencias, conocimientos y actitudes; determinar el grado en que el rendimiento es menor que el deseado y, finalmente, diseño de nuevas formas de prestación de actualización en el rendimiento de los empleados hasta el nivel deseado (Chaston, 1993). Donde el personal esté entrenado con eficacia y compromiso es capaz de brindar un servicio de alta calidad. La formación a todo el personal podría permitir a las empresas mejorar su posición competitiva. Una ventaja estratégica puede ser alcanzada y mantenida a través del desarrollo de competencias en el personal directivo y del nivel medio (Monk & Ryding, 2007).

Garavan y Heraty (1995), destacan que dado que el objetivo primordial de cualquier organización es mantener a largo plazo rentabilidad a través de

altos niveles de productividad y la competitividad, la formación y desarrollo de recursos humanos son imperativos como una actividad estratégica; además de diseñar políticas de formación y planes para alcanzar la interrelación entre la organización y la formación. Esta formación de los empleados en calidad es la clave entre una calidad y no calidad de la organización. El entrenamiento tiene un papel de liderazgo en la mejora de la calidad: es la intervención que da a la gente la visión de lo que la organización tiene que ser, las habilidades y conocimientos que necesitan (Cothran & Kaeter, 1992).

Dentro de los principios en la gestión de calidad, mencionados por Edward Deming, se indica que la educación ayuda al mejoramiento continuo de las personas involucradas en la organización (Rose, 2005). A continuación se muestran tres trabajos relevantes, en donde el proceso de formación desde la capacitación ha tenido impacto en el sistema de gestión de calidad. En ellos se afirma que no solamente es necesario diagnosticar las necesidades de capacitación con base en clientes internos, sino la de evaluar para mirar la efectividad de la capacitación dentro de las organizaciones; además, la formación en calidad se convierte en un satisfactor para los empleados, quienes reflejan sus actividades laborales hacia los clientes externos:

Se presume que el entrenamiento es el factor más importante para mejorar la calidad y es un compromiso presente en las empresas australianas. El entrenamiento inicia en las personas con proveedores privados y posteriormente se direcciona hacia los clientes; se miran cuáles son las necesidades, se provee y comunica el programa, se evalúa, y por último se determinan las necesidades futuras de capacitación (Waddell & Stewart, 2004).

En otro estudio se hace una medición de la calidad del servicio al cliente en empresas de Irán con dos grupos; uno con empleados que inicialmente no reciben capacitación, y otros que sí reciben. Dos meses después demuestran que los que recibieron

entrenamiento mejoraron la calidad del servicio al cliente, en términos de cuatro dimensiones: fiabilidad, respuesta, aseguramiento y empatía (Beigi & Shirmohammadi, 2011). En el estudio de Roper y Davies (2010), vieron la importancia del entrenamiento en calidad para sus empleados y el logro de su satisfacción, y esa es una manera efectiva de incrementar la satisfacción de los consumidores.

De igual manera, es importante destacar:

Un programa de capacitación debe dar a los individuos la oportunidad de practicar conductas que están de acuerdo con puntos críticos para alcanzar la excelencia en su organización. Además, debe dar a los empleados la oportunidad de practicar las nuevas conductas en situaciones que ocurren con regularidad en su día a día. Es necesario aumentar la flexibilidad para comunicar el mensaje de calidad, así como solicitar la opinión de los empleados y las sugerencias y dar a los empleados una oportunidad de escuchar a otras personas fuera de sus grupos de trabajo (Moftwani, Frahm, & Kathawala, 1994).

Se requieren educación y entrenamiento para trabajar en un ambiente de calidad, la prevención del error, así como el uso de técnicas y herramientas para resolver problemas. Se requiere entonces de una filosofía de dirección de calidad y las implicaciones respecto a la educación para el cambio organizacional asociado con una cultura de calidad. Los miembros de la organización requieren trabajar en equipo las técnicas y mejorar las habilidades para la solución de problemas (Berry, 1998).

Si se mejoran las habilidades y conocimientos de los trabajadores se podría mejorar la eficiencia, calidad y servicio al cliente. Los clientes están exigiendo diferentes niveles de fiabilidad y calidad, hoy en día las demandas están cambiando a un ritmo extraordinario. El proceso de formación puede ayudar a mejorar la calidad. Los productos y servicios de calidad dependen de una fuerza laboral

de calidad. La formación puede ser una base de comprensión y habilidades que ayuden a la organización para alcanzar los objetivos de negocio. La formación representa uno de los mejores vehículos de comunicación de cualquier empresa.

Los gestores tienen que perfeccionar las habilidades de los empleados en términos de objetivo de calidad, lograr su compromiso y mantener el impulso. En el trabajo cada vez se requieren mayores habilidades de proceso; todos los empleados deben hacer un mejor uso de su experiencia individual y de manera activa comprometidos con el proceso de mejora de la calidad, a través de un análisis detallado de los sistemas y procesos de trabajo. Los administradores pueden descubrir la manera de ser más sensibles a las necesidades de sus clientes, para producir productos y servicios que satisfagan sus necesidades. Los empleados de primera línea también pueden descubrir áreas de mejora y los errores pueden ser eliminados, para que se dé un valor agregado y se pueda asegurar que las expectativas del cliente se cumplan. Por último, la asociación entre los clientes y los empleados ayuda a aprender cómo elaborar un plan que satisfaga sus necesidades; además deben descubrir las expectativas de sus clientes y la capacidad de respuesta a las quejas de los mismos.

Es importante integrar la estrategia de calidad a través de formación; los expertos dicen que la calidad empieza y termina con la formación. Cocheu (1992), ha propuesto un modelo de seis fases de formación, que incluye: la comprensión y el compromiso; sistemas de gestión de calidad; equipos de mejora; servicio al cliente; mejora de los procesos y métodos cuantitativos avanzados.

El entrenamiento es una clave para sobrevivir pero debe ser efectivo, trayendo un cambio organizacional positivo. Una organización debe tener clara la relación entre la inversión en el entrenamiento y el logro de los objetivos organizacionales. Además, debe desarrollar políticas de entrenamiento para ampliar un ambiente de aprendizaje junto con una cultura participativa. Es importante que

los miembros de la organización desarrollen habilidades de comunicación y comprensión en los diferentes procesos. La formación es un medio de comunicación, que dota a las personas de habilidades y herramientas para mejorar los procesos; además, ayuda a las personas a crear actitudes hacia la calidad (Patel & Randell, 1994).

Cocheu (1987), destaca que la formación es una parte vital, componente de una mejora de la calidad y la estrategia de cualquier organización. La capacitación para calidad ayuda a todos los empleados a entender por qué la calidad es importante y a comprender el papel que deben desempeñar en el logro de esta (Hanratty, 2000).

La evaluación de la capacitación es la recolección sistemática de datos para evaluar la eficacia de la consecución de los objetivos de formación. Los instructores pueden usar estos datos de tres maneras: para mantener la dirección de la formación centrados en los objetivos de la empresa, para evaluar la eficacia de la formación técnica y para proporcionar una medición de la rentabilidad de la formación (McCahon, Rys, & Ward, 1996). La calidad en el servicio es ampliamente aceptada como un factor para alcanzar una ventaja competitiva en la mayor parte de la industria de los servicios. La relevancia de la formación de calidad es reconocida y una de las afirmaciones más contundentes es de E. Deming: "brindar educación de auto mejora para todos" (como se citó en Galloway & Ho, 1996).

4. Conclusiones

La capacitación es un aspecto estratégico que deben tomar de manera sistemática y continua las organizaciones de hoy, con el fin de que las personas creen los conocimientos y aptitudes necesarias para el desarrollo y sostenimiento de las empresas, en el sentido de mayor productividad y competitividad, por aumento de aceptación de los clientes externos; y a la vez que se logre satisfacer las necesidades de los clientes internos. Lo anterior conlleva a que la organización tenga que dise-

ñar políticas en donde se encaminen actividades y recursos para la formación del personal.

Los procesos de formación ayudan a mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores en las organizaciones de hoy en día en búsqueda de mayor eficiencia, calidad, además del servicio al cliente, dadas las diferentes exigencias y niveles de fiabilidad y calidad.

En cuanto a los sistemas de calidad, la capacitación permite un buen desempeño y eficiencia en las organizaciones productivas, debido a que se alcanza el desarrollo de la planeación y control de todas las fases de mejora continua, que se hace por medio del enfoque de las habilidades que se requieren en un cargo determinado.

Referencias

- Abdala, E. (2001). Experiencias de capacitación laboral de jóvenes en América Latina. *Revista Última Década*, 9 (14), 113-135. doi: 10.4067/S0718-22362001000100007
- Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Beigi, M., & Shirmohammadi, M. (2011). Effects of an emotional intelligence training program on service quality of bank branches. *Managing Service Quality*, 21 (5), 552-567. doi: 10.1108/09604521111159825
- Berry, G. (1998). Case studies: A quality systems model for the management of quality in NSW schools. *Managing Service Quality*, 8 (2), 97-111. doi: 10.1108/09604529810206891
- Bij, J. D., & Broekhuis, H. (1998). The design of quality systems: a contingency approach. *International Journal of Production Economics*, 55 (3), 309-319. doi: 10.1016/S0925-5273(98)00087-5

- Billikopf, G. (2003). Capacitación de personal. En *Administración laboral agrícola: cultivando la productividad del personal*. California, Estados Unidos: Regents of University of California.
- Brunner, J.J. (1995). Educación superior, integración económica y globalización. En: *Primer Simposio Regional, Educación, Trabajo y/o Integración Económica del Merconorte*. San Juan, Puerto Rico: Consejo de Educación Superior de Puerto Rico.
- Chaston, I. (1993). Managing for total training quality. *Journal of European Industrial Training*, 17 (5), 11-14. doi: 10.1108/EUM00000000000235
- Cocheu, T. (1987). Training for quality improvement. *Training and Development*, 43 (1), 52-65. Recuperado de: <https://www.questia.com/magazine/1G1-7258357/training-for-quality-improvement>
- Cocheu, T. (1992). Training with quality. *Training and Development*, 46, (5), 45. Recuperado de: <https://www.questia.com/magazine/1G1-12542985/training-with-quality>
- Conti, T. (2006). Quality thinking and systems thinking. *The TQM Magazine*, 18 (3), 297-308. doi: 10.1108/09544780610660013
- Cothran, T., & Kaeter, M (1992). Pioneering quality training. *Training*, special report, 13-18.
- Cuesta, A. (2000). *Gestión de Competencias*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Danvila, I., & Sastre, M. (2007). El papel de la formación del personal en el proceso de implantación de un sistema de calidad total. *Revista Contaduría y Administración*, 222, 9-20. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522202>
- Fernández, C., Ramírez, M., & Díaz V. (2008). La sinergia y los efectos ignorados de la capacitación: el impacto sistémico en los resultados de las organizaciones turísticas. *Retos Turísticos*, 7 (3), 34-38.
- Fernández, C., & Salinero, M. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumento, y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 1, 181-242. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9999120181A/17245>
- Forza, C. (1995). Quality information systems and quality management: a reference model and associated measures for empirical research. *Industrial Management y Data Systems*, 95 (2), 6-14. doi: 10.1108/02635579510082502
- Franco, A. (2011). *Relación entre valores, capacitación y competencias*. Actitud Positiva Consultoría y Capacitación. Recuperado de: <http://empresactitudpositiva.blogspot.com.co/2011/07/relacion-entre-valores-capacitacion-y.html>
- Galloway, L., & Ho, S. (1994). A model of service quality for training. *Training for Quality*, 4, (1), 20-26. doi: 10.1108/09684879610112828
- Garavan, T. Costine, P., & Heraty, N. (1995). *Training and Development in Ireland Context, Policy and Practice*. Dublin, Irlanda: Oak Tree Press.
- Gorostiaga, X. (1996). ¿Qué es educación? ¿Para qué desarrollo?. En: *Seminario Pre Aluca sobre Reforma Educativa y Ley General de Educación*. Seminario llevado a cabo en la Universidad Centro-Americana, Managua, Nicaragua.
- Hanratty, T. (2000). The impact of numerical flexibility on training for quality in the Irish manufacturing sector. *Journal of European Industrial Training*, 9 (24), 505-512. doi: 10.1108/03090590010379293
- Huggins, L. P. (1998). Total quality management and the contributions of A.V. Feigenbaum. *Journal of Management History*, 4 (1), 60-67. Recupe-

rado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13552529810369623>

Jinhui S. W., Schroeder R., & Zhang, D. (2011). Customization of quality practices: the impact of quality culture. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 28 (3), 263-279. doi: 10.1108/02656711111109883

Karapetrovic, S., & Willborn, W. (1998). Integration of quality and environmental management systems. *The TQM Magazine*, 10 (3), 204-213. doi: 10.1108/09544789810214800

Kast, F.E., & Rosenzweig J.E. (1976). Capítulo 5. *Un enfoque moderno: el enfoque de sistemas: administración en las organizaciones* (pp. 36-62). México D.F., México: McGraw-Hill.

Kastetter, T. E. (1999). Quality concepts and products litigation. *The TQM Magazine*, 11 (4), 264-273. doi: 10.1108/09544789910272959

Löfgren, M., Witell, L., & Gustafsson. (2011). A theory of attractive quality and life cycles of quality attributes. *The TQM Journal*, 23 (2), 235-246. doi: 10.1108/17542731111110267

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York, Estados Unidos: Harper.

Mccahon, C., Rys M. J., & Ward K. H. (1996). The impact of training technique on the difficulty of quality improvement problem solving. *Industrial Management y Data Systems*, 7, p. 24-31. doi: 10.1108/02635579610128988

Mertens, L. (2000). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. En: *Cumbre Iberoamericana, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. OEI, Ciudad de Panamá, Panamá.

Mertens, L. (2002). Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones Con-

ceptos, Metodologías y Experiencias: Haciendo realidad la gestión incluyente de conocimientos en las organizaciones en América Latina. En: *Seminario Regional sobre Capacitación, Productividad y Competitividad. Santo Domingo: VII Conferencia de Mejoramiento de la Productividad y Competitividad Empresarial*. Seminario llevado a cabo por INFO-TEP en Santo Domingo, República Dominicana.

Monk, D., & Rydin, G, D. (2007). Service quality and training: a pilot study. *British Food Journal*, 109 (8), 627-636. doi: 10.1108/00070700710772417

Motwani, J. G., Frahm, M. L., & Kathawala, Y. (1994). Achieving a competitive advantage through quality training. *Training for Quality*. 2 (1), 35-40. doi: 10.1108/09684879410056229

Nwankwo, S. (2002). Allyng for quality excellence: scope for expert systems in supplier quality management. *International Journal of Quality*, 19, (2), 187-205. doi: 10.1108/02656710210413516

Padilla, R., & Juárez, M. (2006). Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. *Revista de la Cepal*, 92, 45-60. Recuperado de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/24506/l690.pdf>

Paredes, R. (1994). Capacitación y Productividad. *Comentarios sobre la situación económica*, 81-91.

Patel, A., & Randell, G. (1994). Total quality management –The solution to more training in britain? a survey of small-to-medium-sized manufacturing firms in the North of England. *Training for Quality*. 2 (1), 23-28. doi: 10.1108/09684879410056193

Poole, B. (2010). Quality, semantics and the two cultures. *Quality Assurance in Education*, 18 (1), 6-18. doi: 10.1108/09684881011015963

Robles, N. (2008). Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano. *Revista Tecnología en Marcha*, 21

(4), 51-59. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835616.pdf>

Rodríguez, J.M., Ramírez, M.A., & Díaz, V. (2008). Efectos olvidados en las relaciones de causalidad de las acciones del sistema de capacitación en las organizaciones empresariales. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 5, 29-48. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233117225003>

Roper, S., & Davies, G. (2010). Business to business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality. *European Journal of Marketing*, 44 (55), 567-590. doi: 10.1108/03090561011032270

Rose, K. (2005). *Project quality management: why, what and how*. Florida, Estados Unidos: J. Ross Publishing, Incorporated.

Segovia, S. (2012). *Psique: Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación*

en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. *Boletín Científico Sapiens Research*, 2, (1), 23-30. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3841401.pdf>

Shridhara, B. (2010) *Total quality management: text and cases*. Mumbai, India: Himalaya Publishing House.

Töremen, F. Karakus, M., & Yasan T. (2009). Total quality management practices in Turkish primary schools. *Quality Assurance in Education*, 17 (1), 30-44. doi: 10.1108/09684880910929917

Waddell, D., & Stewart, D. (2004). Training quality managers--Do they practice what they preach?. *Total Quality Management and Business Excellence*, 15 (8), 1119-1129. doi: 10.1080/1478336042000255451

Wurgaft, J. (1998). *La capacitación laboral en los países andinos*. Lima, Perú: Organización Internacional del Trabajo.