

300602

25

29



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL QUE
PROCESA CHOCOLATES EN UNA EMPRESA
CHOCOLATERA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OPTAR AL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ADRIANA ELENA JIMENEZ PAVON

MEXICO, D. F.

1986.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA ADMINISTRACION 6

- 1.1. Fundamentos de la Administración 6
- 1.2. Importancia del Desarrollo Humano dentro de la Empresa 9
- 1.3. Aspectos Importantes a considerar dentro de la Capacitación 14
- 1.4. Proceso que presenta la Capacitación y Adiestramiento 34

CAPITULO II

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO 43

- 2.1. Concepto de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento 43
- 2.2. Importancia de determinar Necesidades de Capacitación y Adiestramiento 44
- 2.3. Tipos de Necesidades 45
- 2.4. Técnicas para determinar Necesidades de Capacitación y Adiestramiento 47

CAPITULO III

LA EMPRESA CHOCOLATES TURIN Y PRODUCTOS QUE FABRICA	62
3.1. Antecedentes de la Empresa	62
3.2. Areas Funcionales que comprenden a la Empresa	68
3.3. Objetivos de las Areas Funcionales	71
3.4. Análisis sobre los productos que tienen mayor demanda en el mercado	75

CAPITULO IV

INVESTIGACION SOBRE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL QUE PROCESA CHOCOLATE	85
---	----

CAPITULO V

MODELO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL QUE PROCESA CHOCOLATE	121
5.1. Recomendaciones	128

CONCLUSIONES	130
--------------	-----

INTRODUCCION

La capacitación y el adiestramiento son factores de suma importancia que deben ser considerados dentro de cualquier Empresa, que exista en el medio mexicano, entendiéndose en la presente investigación por capacitación y adiestramiento el proceso planeado de actividades basado en las necesidades reales de la Empresa y orientado hacia un cambio en los conocimientos y habilidades del individuo para mejorar el desempeño de su trabajo.

El recurso humano es lo más importante dentro de una organización, pues de éste depende el funcionamiento de la misma por lo indispensable que es el individuo, es necesario que el responsable de la Empresa se preocupe por todo el personal que la integra, proporcionándole capacitación y adiestramiento en las funciones o actividades que desempeña en el puesto.

El proporcionar cursos de capacitación y adiestramiento a la persona que presta sus servicios a la Empresa es benéfico para las dos partes; para el individuo será de utilidad ya que podrá poseer los conocimientos y habilidades suficientes que se requieran en el trabajo que realiza, logrando con esto la máxima productividad, entendiéndose por ésta el incremento simultáneo de la producción y del rendimiento del individuo, y por otro lado, los cursos que se impartan al personal beneficia-

rán a la Empresa ya que se obtendrán óptimos resultados por la suficiente capacidad que tendrá el individuo para lograr los objetivos de la misma.

El personal que trabaja dentro del Area de Producción dedicado a la elaboración de determinado producto siendo en el presente caso el chocolate, lleva a cabo actividades muy sencillas, pero esto no es motivo para que se excluya de capacitarlo pues existen necesidades del personal en cuanto a su puesto se refieran que deben ser satisfechas para que se sienta motivado y realice adecuadamente su tarea.

Independientemente del nivel jerárquico en que se encuentre laborando el individuo dentro de la Empresa, es necesario que se percate de la importancia que representa su puesto y de las consecuencias que origina el trabajo que desempeña tanto para la misma Empresa como para la sociedad, ya que en la medida en que comprenda lo anterior podrá mejorar la calidad de su trabajo.

La presente investigación se realizó en la Empresa Chocolates Turín por carecer precisamente de cursos de capacitación y adiestramiento para el personal obrero que elabora chocolate en el Area de Producción.

Hipótesis:

El personal de la Empresa que se encuentra a nivel obrero es considerado por parte de las autoridades de mayor jerarquía únicamente como

individuos que producen chocolate sin que exista la preocupación por conocerlos como personas y mucho menos conocer las necesidades que se presentan para el desempeño de su trabajo, evitando con esto la integración adecuada del personal a la Empresa y desarrollar al mismo para motivarlo logrando así realizar mejor su tarea.

Por lo anteriormente expuesto se consideró importante la realización del Seminario de Investigación el cual se forma por cinco capítulos:

El primer capítulo se refiere a la importancia de la capacitación dentro de la administración en el cual se mencionan los puntos que se refieren a los fundamentos básicos de la administración, la importancia que existe en que el individuo se desarrolle en la Empresa, aspectos importantes que se deben considerar al impartir cursos de capacitación y adiestramiento y por último, el proceso de la capacitación y adiestramiento.

En el segundo capítulo se proporciona un panorama específico sobre la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en el que se consideró abarcar los puntos referentes a su concepto, importancia, tipos de necesidades y por último se mencionan las técnicas que se utilizaron para determinar las necesidades profundizando únicamente en las que fueron de utilidad para llevar a cabo la investigación.

En el tercer capítulo se habla sobre los aspectos más importantes de la Empresa Chocolates Turín en la que se realizó la investigación, contemplando los antecedentes, giro, personal, volumen de ventas, mercado, áreas funcionales que constituyen la Empresa especificando los objetivos de cada una de ellas y por último se muestra un análisis que fue necesario realizar referente a los productos y presentaciones del chocolate que se fabrica para determinar los tres productos con mayor demanda en el mercado.

En el cuarto capítulo se presentan los medios que fueron necesarios utilizar para recabar la información sobre detección de necesidades de capacitación y adiestramiento del personal que elabora el producto siendo éstos; una entrevista con el Gerente de Producción, con el objeto de determinar qué tipo de conocimientos y habilidades posee el individuo para desempeñar su puesto así como conocer la razón por la cual no se proporciona capacitación y adiestramiento al personal obrero, prosiguiendo con la aplicación de un cuestionario al personal obrero con la finalidad de determinar en qué tipo de conocimientos y habilidades existe la necesidad de profundizar para que el individuo cuente con las bases fundamentales y logre desempeñar su puesto, y por último, se diseñó una forma que sirvió para describir las actividades del puesto y conocer el desempeño de cada una de las personas por medio de la información que proporcionó el jefe inmediato y por observación propia.

En el quinto y último capítulo se propone un modelo de capacitación y adiestramiento para el personal obrero que elabora los productos que representan mayor demanda en el mercado desarrollando en el mismo el tema, subtema, objetivo que se pretende, forma de impartirse y la manera en que se evaluará el curso, complementando el modelo con las recomendaciones necesarias para cuando se lleve a la práctica.

Finalmente se presentan las conclusiones que se obtuvieron de la investigación realizada.

CAPITULO I

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA ADMINISTRACION

La Capacitación y Adiestramiento forma parte muy importante dentro de la Administración ya que para lograr cualquier objetivo en la Empresa es necesario contar con un grupo de personas que se encuentren capacitadas para desempeñar adecuadamente las funciones que son encomendadas a cada una de ellas.

1.1. Fundamentos de la Administración

La Administración es un aspecto muy importante que debe existir dentro de un ente económico, grupo de trabajo o individuo pues con ésta se podrán alcanzar metas y objetivos deseados.

Independientemente de la Empresa que se trate es necesario que determine cuál o cuáles son los fines que se desean obtener y al mismo tiempo los recursos con los que va a contar para lograr dichos fines. Es fundamental considerar que si a estos recursos siendo los humanos, materiales y económicos no se manejan con una Administración adecuada será complicado para la persona que tenga la responsabilidad total de la Organización conseguir eficazmente los resultados deseados.

a) Definición de Administración

La Administración es un proceso por el cual se van a alcanzar los objetivos estipulados por la Empresa siendo los recursos humanos, materiales y económicos los medios indispensables para lograr cualquier fin.

b) Importancia de la Administración dentro de cualquier ente económico

En el momento en que se desea emprender un negocio sea cual sea el producto a vender es necesario tomar en cuenta la Administración, pues ésta dará una razón de ser al organismo social en lo que se refiere a una adecuada efectividad del individuo y al ordenamiento lógico de los recursos materiales y económicos. En el caso de una Empresa que ya se encuentra constituida se debe llevar un control de su personal y de los recursos con los que cuenta, con el objeto de que al momento de que se presente un problema exista la capacidad de resolverlo tomando la mejor alternativa.

Así pues la Administración debe existir en cualquier sociedad, ya que de ésta depende en muchas ocasiones el éxito y que se logren los objetivos esperados.

c) Características de la Administración

- La Administración sigue un propósito. La Administración siempre va a seguir un objetivo específico en cualquier ente económico, depende de la manera que se lleve se obtendrán los resultados.
- La Administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana. De una o de otra manera la Administración forma parte del ambiente en el que se desenvuelve el individuo, ya que por medio de ésta podrá lograr adecuadamente la realización de sus actividades.
- La Administración se encuentra asociada con los esfuerzos de un grupo. El objetivo de una Empresa se logra por medio del esfuerzo de un grupo de personas que permanecen en la misma para poder satisfacer sus necesidades.

Si cada uno de los individuos se preocupa por llevar a cabo una adecuada administración de su trabajo, se logrará un beneficio del propio grupo en el que se desenvuelve.

d) Objetivo de la Administración

En el momento en que un individuo pertenece a un grupo determinado busca un objetivo, cualquiera que éste sea, pero si el equipo se encuentra en una actividad constante sin conocer lo que se espera no se va a

alcanzar ningún fin valdero pues se tienen enfoques diferentes e inciertos siendo los esfuerzos inútiles, si se encuentra un objetivo que tenga un significado para cada uno de los integrantes y si existe una responsabilidad para lograr tal propósito se tendrá el éxito.

Si se compara lo anterior con una Empresa se llegará a la misma conclusión, pues si no se tiene un objetivo claro no se llegará a nada. Así pues lo que busca la Administración es la existencia y logro de una meta determinada dentro de una sociedad asignando a cada uno de sus miembros la obligación a desarrollar para el correcto desempeño de las funciones.

1.2. Importancia del Desarrollo Humano dentro de la Empresa

El ser humano es el factor más importante que existe dentro de una Organización, ya que tiene la capacidad y la inteligencia de desempeñar las funciones ya sean de dirección o de ejecución que son necesarias para cumplir el objetivo de la misma.

El individuo presenta diferentes conductas en el medio laboral en el que se desenvuelve, por un lado se encuentra el individuo que trabaja solo por trabajar sin importarle superarse ni aportar nada nuevo para mejorar los resultados, no encuentra motivación alguna en sus funciones, si se le presente una oportunidad para ascender de puesto no la acepta porque se encuentra acostumbrado a la rutina de todos los días y por lo

mismo se encuentra limitado en cuanto a sus conocimientos y habilidades. Un obrero que se dedique a la elaboración del chocolate realizando siempre las mismas funciones o actividades en ocasiones llega el momento en que ya no le encuentra significado al trabajo que desempeña y sin embargo lo sigue realizando porque se ha creado un molde fijado por cierta costumbre.

Por el otro lado se encuentra el individuo que trata de buscar nuevas formas para perfeccionar su trabajo, que no se conforma con lo que sabe sino que desea proporcionar eficientes resultados.

En la Empresa a tratar en la que su personal obrero se dedica a la elaboración de un producto de consumo como es el chocolate, debe existir la necesidad de conocer cuál es la capacidad y limitaciones que posee cada individuo que la integra, con el objeto de que en el momento que se requiera se le imparta un adecuado curso de Capacitación y Adiestramiento de acuerdo a las actividades que realice en su puesto, logrando con esto una mayor eficiencia y productividad beneficiando a los fines que persigue la Empresa.

El individuo que ingresa al Area de Producción para desempeñar determinada función, debe poseer los requisitos mínimos en cuanto a conocimientos y habilidades se refieran, para que el empleado se adapte a la actividad que va a realizar necesitará que se le enseñe el qué, cómo y para qué de su labor como también las herramientas, seguridad e higiene que se requiere para que tome el interés necesario al trabajo que desempeña, y no por el contrario, denegarle la importancia que merece y que

por él mismo se adapte a sus funciones creando en ocasiones demasiados problemas.

El individuo tiene la capacidad de llevar a cabo cualquier trabajo, siempre y cuando no se encuentre imposibilitado de alguna de sus facultades, pero al mismo tiempo hay que despertar la necesidad de cooperar al máximo para obtener el mejor rendimiento posible.

El individuo necesita concientizar sobre la importancia que tiene para la Empresa su trabajo, es conveniente hacerle saber que su participación es valiosa tanto en su departamento como en la Organización, y que por muy absurdo y sin sentido que le parezca su trabajo no lo es, ya que cobra importancia y significado al momento de aunarla con los resultados de otras actividades.

Es importante también que comprenda que los instrumentos de trabajo que maneja son indispensables haciéndole más fácil la realización de su tarea, demostrándole la utilidad que tienen y las consecuencias que ocasiona el no usarlas.

El trabajo que realiza un obrero dentro del Area de Producción como se mencionó anteriormente el hacer diariamente lo mismo le representa una monotonía, pero dependerá mucho de la importancia que se de al individuo en lo referente a otorgarle la oportunidad de que conozca lo más que pueda sobre su puesto y la relación que presenta con los demás departamentos como lo son Ventas y Mercadotecnia.

Por medio de una adecuada Capacitación el individuo puede conocer con mayor claridad la magnitud de su trabajo y su finalidad, logrando así el desaparecer la impresión de una simple actividad sin importancia, por lo que cada individuo debe conocer el por qué de su trabajo.

Lo que busca la persona al ingresar a una Empresa o en su caso la que tiene tiempo ya laborando, es progresar en el puesto en el que se encuentre pero esto lo va a lograr por medio de conocimientos y experiencias que va a adquirir a través de un tiempo determinado y una enseñanza. El cuidado y conservación de las instalaciones, maquinaria, equipo, aumento de calidad del producto, el evitar desperdicios y fallas mecánicas y aumentar la productividad depende en muchas ocasiones de una adecuada Capacitación y Adiestramiento.

El proporcionar una adecuada Capacitación y Adiestramiento al personal sobre las labores que debe realizar en su puesto es un factor de interés común, ya que se obtendrá una mayor capacidad del mismo y también el trabajador recibirá un beneficio ya sea económico o de reconocimiento para su promoción.

El ser humano posee diferentes necesidades que de acuerdo a su capacidad y posibilidad, va a lograr satisfacer siendo las siguientes:

Fisiológicas

Son necesarias para mantener la vida humana, como es el vestido, la alimentación, el sueño, el agua y la habitación.

Seguridad

Se refiere a que el individuo no tiene ningún temor de perder su habitación, trabajo, alimentos o vestido.

Aceptación

El individuo siente la necesidad de ser aceptado por los demás puestos que pertenece a una sociedad.

Estimación

El hombre tiende a desear lograr un aprecio por parte de los que lo rodean propiciando con esto una confianza en sí mismo.

Auto-realización

Es el deseo de llegar a ser lo que uno cree que puede ser y con esto lograr el objetivo fijado.

En el individuo en mayor o menor grado existen estas necesidades aunque se encuentre dentro de la Empresa en el nivel más bajo, siempre va a desear sentir una estima por parte de su jefe y de sus compañeros y llegar a una auto-realización; para la persona será un éxito el haber logrado su objetivo.

Al momento de llegar a su auto-realización se siente con la capacidad de poder aprender y darse más a sí mismo y a la Empresa. Es aquí donde

entra la Capacitación para que la persona se desarrolle lo mejor posible en su puesto.

Si se toma en consideración a un empleado que trabaje en la elaboración de chocolate llevando actividades como el cargar moldes, manejar utensilios, despegar el chocolate sobrante de los moldes, etc, en realidad es un trabajo muy rutinario y es necesario que se le motive de alguna manera, siendo una de éstas la Capacitación la que le permitirá al individuo concientizar en su labor logrando cometer errores que sean perjudiciales a la Empresa.

1.3. Aspectos importantes a considerar dentro de la Capacitación y Adiestramiento

Como se mencionó en el punto anterior, el individuo es lo más importante dentro de la Empresa y es necesario que se le considere como una persona que está dispuesta a dar todo lo mejor y por lo que merece encontrar su desarrollo dentro de la misma por medio de una adecuada Capacitación.

La capacitación contiene diversos aspectos de suma importancia así como renglones legales que deben tomarse en consideración en el momento en que la Empresa decida proporcionarla a su personal.

1.3.1. Concepto

La Capacitación consiste en un proceso planeado de actividades basado en necesidades reales de la Empresa y orientado hacia un cambio en los conocimientos y habilidades del individuo para mejorar el desempeño de su trabajo.

De acuerdo a las necesidades que presenta la Empresa es importante que se capacite al personal que la integra, con el propósito de que se logren plenamente los objetivos esperados.

La Capacitación le permite al personal lograr una auténtica automotivación para su trabajo y una integración a su Empresa, pues va a desarrollar sus capacidades y al mismo tiempo conocer como se encuentra constituida la Organización en la que presta sus servicios.

Lo que se busca con la Capacitación es el desarrollo del personal logrando que mejore sus habilidades y amplíe sus conocimientos que le permitan el desempeño eficaz de su puesto.

Para que se imparta una adecuada Capacitación es importante determinar cuál o cuáles son los problemas que presenta el personal mediante la detección de necesidades, mejorando con esto las condiciones de trabajo.

La Capacitación se imparte en razón de lo siguiente:

- a) Es obligación de la Empresa proporcionar Capacitación al empleado que ingresa, aunque éste posea las capacidades para desempeñar el puesto así como lo menciona la Ley Federal de Trabajo en su artículo 153-A "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione Capacitación y Adiestramiento en su trabajo que le permita elevar el nivel de vida y productividad conforme a sus planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social".
- b) En caso de que al empleado se le cambie de puesto; es necesario que cuando se cambie al empleado de un trabajo que se encuentra realizando a otro, se le proporcione capacitación ya que prácticamente es como si fuera una persona nueva que ingresa al puesto.
- c) En el caso en que se de un cambio en el sistema de trabajo; cuando exista cambio en lo que se refiere a maquinaria, instrumentos de trabajo, métodos o simplificación de trabajo, es necesario que se capacite al empleado ya que su labor va a tener modificaciones y va a conocer algo nuevo.
- d) En el caso que sea necesario corregir la manera de trabajar del empleado; muchas veces la persona desempeña deficientemente su

tarea por fallas de supervisión o porque no se le proporciona una adecuada Capacitación.

Así como existe la preocupación de capacitar al personal que se encuentra laborando en la Empresa debe ser de igual manera para el personal de nuevo ingreso, pues en ocasiones a estos últimos solamente se les enseña la parte que corresponde a sus actividades sin proporcionarle conocimientos más amplios que les permita tener una visión mayor de lo que es y puede llegar a ser su responsabilidad.

1.3.2. Sistemas de Capacitación

- a) Capacitación en aulas: es la que se imparte en un lugar establecido dentro de la Empresa. Es importante que el personal se sienta a gusto para que preste toda la atención posible para lograr el objetivo.
- b) Capacitación en el trabajo: ésta se da dentro del área de trabajo, se le muestra al empleado cuál es la manera de realizar las actividades ayudándole a comprender más fácilmente pues observa directamente la manera en la que se deben desempeñar.
- c) Capacitación individual: este tipo de Capacitación le proporciona a la persona de manera individual los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su puesto.

- d) Capacitación externa: es cuando la Empresa se encuentra limitada para proporcionar al personal una Capacitación adecuada y se ve en la necesidad de solicitar un apoyo a otras Instituciones.

De acuerdo a la investigación que se llevó a cabo dentro de la Empresa "Chocolates Turfn, S.A. de C.V." en lo referente a cursos de Capacitación, se detectó que no se llevan a cabo para el personal obrero dedicado a la elaboración del chocolate pues se considera que las actividades que desempeñan son sumamente sencillas y no se requiere una Capacitación. En el caso de que ingrese un empleado existe un supervisor que le enseña cómo deberá realizar su trabajo y estará encargado de revisar su labor hasta que la domine disminuyendo la ayuda y vigilancia.

En algunos casos puede ser conveniente que se involucren las personas que tienen mayor jerarquía dentro de la Empresa para que con base en sus conclusiones y recomendaciones decidan qué se puede hacer en materia de Capacitación y Adiestramiento, ya que puede ser de utilidad en la investigación de las necesidades del empleado.

Un Gerente de Producción al encontrarse involucrado en las actividades del personal a su cargo tendrá la capacidad de detectar cuáles son los problemas que existen en su área y recomendar algunos puntos a tratar en el Modelo de Capacitación y Adiestramiento para lograr mayor productividad y mejores resultados.

La Capacitación que se imparta a un empleado que se encuentra en un nivel bajo en la Empresa no debe limitarse a la simple enseñanza de cómo hacer el trabajo, sino también conocimientos que se consideren necesarios para darle una formación cultural que le permita tener una visión más amplia de lo que es su puesto.

1.3.5. Métodos de Capacitación

Existen diversos métodos de Capacitación pero se hará hincapié solamente en los siguientes:

a) Conferencia con Participación

El instructor expone su tema pero las personas que se encuentran dentro del aula pueden participar con preguntas o dudas; este método es recomendable ya que se da la oportunidad al empleado de no quedarse con ninguna inquietud en lo que respecta al tema que se imparte.

b) Método a base de demostración

Este método es aplicado en la instrucción técnica dentro de la Empresa. Por medio de éste el empleado aprende fácilmente la actividad que debe realizar ya que al momento en el que se enseña se está demostrando.

Presenta tres pasos a considerar:

- Informar el empleado cómo hacer el trabajo
- Demostrar en forma práctica cómo hacer el trabajo
- Realizar el trabajo por parte del empleado

El empleado cuya actividad requiera de habilidades va a necesitar de demostraciones para que le quede más claro cómo va a realizar su trabajo, evitando con esto el que exista confusiones y consecuentemente el cometer errores.

1.3.4. Medios auxiliares de la Capacitación

Para que exista una adecuada comunicación y entendimiento entre el expositor y el personal a capacitar, en ocasiones es adecuado utilizar instrumentos como los siguientes:

- Pizarrón
- Rotafolio
- Gráficas
- Cuadernos para escritura
- Proyector de imágenes
- Grabadora

1.3.5. Situación y organización física de las aulas

El lugar donde se imparte la Capacitación es muy importante para que el individuo se sienta en un ambiente a gusto y pueda asimilar lo que se exponga. Los aspectos que se mencionan a continuación contribuirán al éxito del curso.

- Adecuada ventilación
- Luminosidad del aula
- Limpieza del local
- Funcionalidad; esto se refiere a que un aula debe responder a las necesidades como ubicación, distribución, conexiones eléctricas, material y equipo necesario para impartir con mayor facilidad el curso.

1.3.6. Evaluación

Quando se termina el curso de Capacitación es necesario que se evalúe por medio de una encuesta a los empleados para determinar el éxito que se logró con cada uno de ellos.

- Conocimiento adquirido; es necesario conocer el grado de aprendizaje con el que cuenta el empleado después del curso.
- Resultados; son los resultados de mejoría que se obtendrán después del curso.

1.3.7. Exámenes

Es importante que se apliquen exámenes al empleado para medir su rendimiento, aprovechamiento y asimilación ayudándole a corregir sus errores.

Los exámenes pueden ser:

- Escritos
- Orales
- Prácticos

De acuerdo a las necesidades de la Empresa se determinará el tipo de exámenes que se podrán aplicar al personal.

Tomando en cuenta que existen disposiciones legales en materia de Capacitación y Adiestramiento se consideró pertinente mencionar algunas de ellas con el fin de reafirmar su importancia y de concientizar en la necesidad de llevarla a cabo para maximizar la productividad y motivar al personal en su trabajo.

Objetivos Generales de la Capacitación y Adiestramiento

Los cursos y eventos de Capacitación y Adiestramiento pueden cubrir los siguientes objetivos:

NOTA: Las disposiciones legales que se mencionan se obtuvieron de Noé, Murillo "Disposiciones Legales y Oficiales en Materia de Capacitación y Adiestramiento", AMECAP, México, 1981.

- Elevar el nivel de vida y productividad
- Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades
- Proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología aplicable a su actividad
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
- Prevenir riesgos de trabajo

Beneficios de la Capacitación y Adiestramiento

- Mejorar la productividad
- Participar en el desarrollo económico del país
- Propiciar a que el trabajador aspire a mejores niveles de bienestar económico y social
- Puede ser un beneficio si se le considera como una inversión y no como un gasto irrecuperable

Curso de Capacitación y Adiestramiento

- "- Es el conjunto de actividades de enseñanza relativas a un puesto específico
- Los cursos pueden aplicarse a cada establecimiento, rama industrial o actividad determinada
- La duración de un curso depende de los conocimientos o habilidades a aprenderse".

Es importante que en cualquier Empresa exista la preocupación de capacitar y adiestrar a su personal que se encuentra trabajando, con lo que se propicia a que los individuos se perfeccionen en el puesto que ocupan y mejoren la productividad.

La Capacitación y el Adiestramiento imparten por medio de cursos los temas de mayor importancia relacionados con el puesto a tratar, destinando el tiempo que sea necesario para que el personal comprenda totalmente lo que se imparte en el curso y no existan dudas de ninguna clase.

Se debe concientizar sobre la importancia de la Capacitación y Adiestramiento dentro de una Empresa así como de los beneficios que se conseguirán con ésta.

Sistema General de Capacitación y Adiestramiento

- "- Es el programa autorizado por la U.C.E.C.A. para adquirir, complementar o actualizar las habilidades y conocimientos relativos a una ocupación o puesto de trabajo
- Los patrones podrán convenir con los trabajadores que la Capacitación y Adiestramiento se proporcionen total o parcialmente mediante adhesión a uno o varios sistemas de trabajo
- Quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

Personal que imparte la Capacitación y Adiestramiento

La Capacitación y Adiestramiento puede impartirse por conducto de:

- Instructores autorizados
- Escuelas
- Organismos especializados
- Por adhesión a quienes se encuentren autorizados para impartir los cursos de Capacitación y Adiestramiento.

Lugar donde impartir la Capacitación y Adiestramiento

- "- La capacitación y adiestramiento pueden impartirse dentro o fuera de la Empresa, según lo convengan patrón o trabajador.
- Para determinar dónde impartir la Capacitación y Adiestramiento es necesario definir los objetivos y recursos con los que se cuenta".

Horarios para impartir la Capacitación y Adiestramiento

"Los cursos deberán impartirse dentro del horario de la jornada de trabajo, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios que proporciona el trabajador, el patrón y el trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera (fuera de la jornada de trabajo o con horario mixto), así como en el caso que el empleo desee desarrollarse en

actividades distintas a la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto será fuera de la jornada de trabajo".

Es conveniente que las personas que proporcionen los cursos de Capacitación y Adiestramiento conozcan sobre el tema, pues mucho depende de la profundidad y de la manera como se impartan el éxito de los mismos.

Si dentro de la Empresa existe personal con la suficiente preparación, sería conveniente que impartieran los cursos sobre el área que conozcan y en caso de no haber la persona adecuada se podrá contratar a la persona indicada externa a la Empresa.

De igual manera es importante considerar el lugar donde se impartirán los cursos ya sea dentro o fuera de la Empresa, pero lo que sí es necesario es que el lugar elegido sea adecuado y propicio para que el personal comprenda en un alto grado lo que se expondrá en los mismos.

Es conveniente que se determine el horario en el que se impartirán los cursos de Capacitación y Adiestramiento, pues es otro aspecto importante para que se cumplan los objetivos deseados.

Exámenes de Capacitación y Adiestramiento

"- Los trabajadores a quienes se imparta la capacitación y adiestramiento tendrán la obligación de presentar los exámenes de evaluación

de conocimientos o habilidades que sean necesarios.

- Estos exámenes serán por la entidad instructora o por el instructor que impartió los cursos.
- Si el trabajador se niega a recibir los cursos deberá acreditar documentalmente su capacidad para el puesto que desempeñe o presentar y aprobar ante la entidad instructora el exámen que señale la U.C.E.C.A."

El instructor deberá conocer qué tanto aprendió el personal sobre el curso que se impartió basándose en los exámenes que sean convenientes los cuales se diseñarán de acuerdo al tipo de enseñanza ya sea teórica o práctica.

Ascensos por la Capacitación y Adiestramiento

- "- La capacitación y adiestramiento son factores que influyen en el ascenso de los trabajadores.
- Si no existen capacitación y adiestramiento, se aplica en forma preferencial la antigüedad para fines de ascenso".

Los cursos que se imparten al personal de la Empresa ayudarán al individuo a conocer más sobre su puesto y a que en un futuro se le presente

la oportunidad de ascender, logrando con esto un nivel de vida más alto y una satisfacción personal.

Diplomas de Capacitación y Adiestramiento

- "- Los diplomas certificados, títulos o grados que expida el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares, sólo tendrán validez en materia de capacitación y adiestramiento en cuanto cumplan con los requisitos de las constancias de habilidades laborales. Sin estos requisitos su valor es únicamente simbólico".

Es recomendable que cuando se concluyan los cursos se efectúen los reconocimientos necesarios para el personal que recibió la capacitación y adiestramiento por parte de las personas que impartieron los mismos.

Costo de la Capacitación y Adiestramiento

- "- El costo de los cursos de capacitación y adiestramiento lo cubre la Empresa.
- El espíritu de la ley es aprovechar los recursos internos existentes en la Empresa (humanos y materiales), logrando con ello bajos costos.

Es una gran ayuda para el personal que la Empresa donde trabaja cubra los gastos de los cursos de capacitación y adiestramiento evitando con esto que los individuos se percaten de tomarlos si es la cantidad muy alta y no se encuentre dentro de sus posibilidades económicas.

Al momento de que la Empresa se decida a impartir cursos de capacitación y adiestramiento a su personal y sea la responsable de pagar la cuota de los mismos, debe de estar consciente de que no será una pérdida en cuanto a lo económico se refiera, sino por el contrario los cursos repercutirán en forma benéfica en un futuro pues el personal que se capacitó dará mejores resultados favoreciendo a la Empresa.

Vigilancia y control de la Capacitación y Adiestramiento

- " La vigilancia y control de la capacitación y adiestramiento es responsabilidad directa y en primera instancia de la C.M.C.A.
- Los inspectores federales del trabajo al vigilar el cumplimiento de las normas de trabajo controlarán lo relativo a la capacitación y adiestramiento.
- La U.C.E.C.A. como organismo directamente responsable del servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento".

Sanciones por incumplimiento de la Capacitación y Adiestramiento

- " Se impondrá multa de 3 a 315 veces el salario mínimo general al patrón que falte a las normas de trabajo sobre la capacitación y adiestramiento. La multa se duplicará si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo concedido.

- Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social el plan y programa de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponde, o cuando presentados éstos no los lleve a la práctica será sancionado con una multa de 15 a 315 veces el salario mínimo general, sin perjuicio de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social adopte medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trate".

Es importante considerar que independientemente a la sanción subsiste la obligación de desarrollar a los trabajadores en forma permanente.

Funciones y obligaciones de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento

- " Vigilar la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

- Sugerir las medidas tendientes a perfeccionar el sistema y procedimientos conforme a las necesidades de los trabajadores y de la Empresa.
- Autenticar las constancias de habilidades laborales que los capacitadores expiden.
- Practicar los exámenes a los trabajadores capacitados cuando la constancia de habilidades laborales se refiera a varias especialidades o niveles en relación con su puesto, a fin de definir para cuál de las especialidades o niveles son aptos.
- Designar a los representantes que en su nombre firmaron las constancias laborales.
- Ser el canal de comunicación de los trabajadores sobre capacitación y adiestramiento".

Plan de Capacitación y Adiestramiento

Es el documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento respecto de cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de las actividades para presentar una visión integral de los programas que lo componen.

Programa de Capacitación y Adiestramiento

"Es la parte que indica para cada puesto o grupo ocupacional el curso, sus materias, objetivos, horas a impartirse, instructor y demás datos que sean necesarios".

Requisitos del Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento

- Referirse a períodos no mayores de 4 años
- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la Empresa
- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categorías
- Especificar el nombre y registro expedido por la U.C.E.C.A. de las instituciones o escuelas que impartirán la capacitación y adiestramiento si así fuera necesario
- Ser de aplicación inmediata.

Aprobación del Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento

"Dentro de los 60 días hábiles que continúen a la presentación del plan y programa ante la U.C.E.C.A. ésta los aprobará o dispondrá que se les haga las modificaciones que estime pertinentes en la inteligencia de que aquéllos no objetados en tal período se entenderán por aprobados".

Modificaciones al Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento

- " Cuando Empresa y Sindicato acuerden modificar su plan y programas deberán presentarlos a la U.C.E.C.A. dentro de los 15 días hábiles siguientes al acuerdo.

- Aunque la ley no establezca lo conducente en Empresas sin Contrato Colectivo, se entiende que también deberán presentar sus modificaciones a la U.C.E.C.A. en un plazo de los 15 días hábiles siguientes al acuerdo".

La persona responsable de elaborar el plan y programa de capacitación y adiestramiento deberá cumplir con los requisitos que sean necesarios, así como estar pendiente de la aprobación de los mismos para que se apliquen lo más pronto posible. Estos planes y programas se modificarán de acuerdo a las necesidades de la Empresa y del Sindicato.

Las disposiciones legales que se enunciaron fue con el propósito de que sean consideradas por la Empresa al momento de realizar el plan y programas de capacitación y adiestramiento para el personal que la integra.

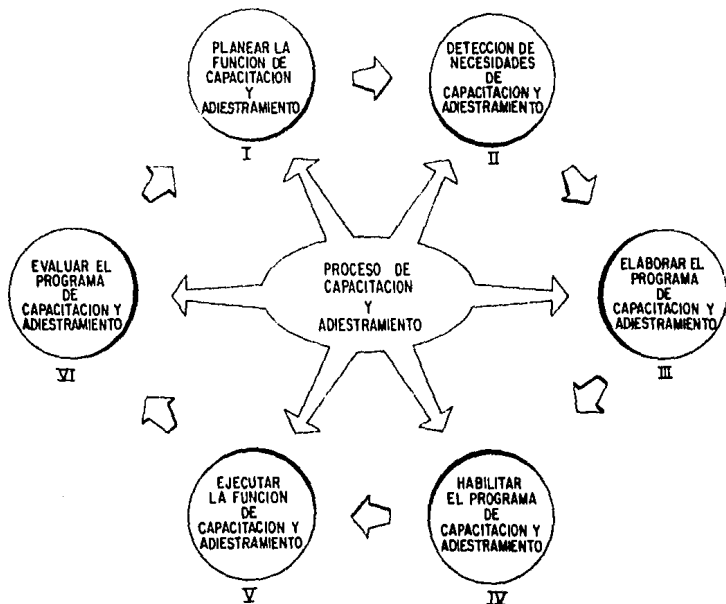
1.4. Proceso que presenta la Capacitación y Adiestramiento

Para que se logren adecuadamente los objetivos que se esperan de la capacitación y adiestramiento es necesario que exista un proceso, entendiéndose por éste la serie de pasos lógicos para obtener eficientemente los resultados deseados.

La capacitación y adiestramiento requieren de una evolución en la que se presente un razonamiento en cada uno de sus pasos evitando con esto desviaciones y pérdida de tiempo que puedan afectar para su realización.

A continuación se expone un esquema ilustrativo en el cual se presenta el proceso de la capacitación y adiestramiento así mismo la explicación de cada una de las etapas del mismo (A).

(A) PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



I. Planeación de la función de Capacitación y Adiestramiento

Propósito

Es que la Empresa cuente con una guía para que la Capacitación y Adiestramiento se proporcione en forma organizada.

Dentro de la Planeación existen los siguientes puntos:

- a) Identificar el marco de referencia:
 - Ley Federal del Trabajo
 - Organigrama

- b) Analizar la Organización:
 - Diagnóstico (logro de objetivos organizacionales)
 - Pronóstico (planes a futuro, cambios de maquinaria, equipo y producción)

- c) Definir objetivos y políticas de la Capacitación

- d) Conocer los recursos disponibles con que cuenta la Empresa para la Capacitación.

II. Detección de las necesidades de Capacitación

Propósito

Permitirá identificar las diferencias que existen en conocimientos y habilidades entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa.

Aspectos a considerar:

- a) Elaborar la descripción de puestos
- b) Evaluar el desempeño de los trabajadores
- c) Procesar la información:
 - Identificar las necesidades de Capacitación (quienes tienen necesidades de capacitación, en qué actividades, cuándo se requiere y dónde se proporcionará)
 - Jerarquizar necesidades de capacitación y adiestramiento.

Los objetivos que pretenden alcanzarse en esta etapa son entre otros los siguientes:

- a) Identificar necesidades de Capacitación y Adiestramiento

- b) Determinar las prioridades de las acciones de Capacitación y Adiestramiento:
- Definir a qué áreas de aprendizaje (motriz, cognoscitiva o afectiva) se va a dirigir la instrucción
 - Precisar los tipos de Capacitación y Adiestramiento para cada uno de los niveles ocupacionales
 - Seleccionar y agrupar el personal a instruir de acuerdo con las necesidades del puesto que desempeña
- c) Calcular el tiempo en el que las necesidades de Capacitación y Adiestramiento serán satisfechas, programando las acciones de acuerdo con los diferentes niveles que conforman la estructura organizacional de la Empresa.

III. Elaborar el Programa de Capacitación y Adiestramiento

Propósito

Se preparan los cursos y eventos de Capacitación y Adiestramiento que sean necesarios realizar para satisfacer las necesidades detectadas.

Para elaborar el programa es necesario considerar los siguientes ante
cedentes:

- Descripción de actividades
- Características de los empleados
- Número de participantes

Aspectos a considerar:

- a) Establecer las metas del Programa
- b) Definir los objetivos
- c) Organizar grupos afines
- d) Definir acciones de Capacitación
- e) Seleccionar estrategias de Capacitación y Adiestramiento
- f) Determinar actividades y recursos de Capacitación y Adiestramiento
- g) Programar actividades
- h) Definir fechas, horarios, duración y lugar de realización.

IV. Habilitar el Programa de Capacitación y Adiestramiento

Propósito

Es contar con todos aquellos recursos necesarios para la ejecución de los cursos y eventos que hayan sido previstos.

Aspectos a considerar:

- a) Identificar las acciones de Capacitación y Adiestramiento
- b) Obtener los siguientes recursos:
 - Personal; Instructores
Elaboradores del curso
 - Materiales; Instalaciones
Didácticos; Documentos
Proyectores
Rotafolios
Acetatos
 - Económicos
- c) Supervisar la realización de las actividades anteriores.

V. Ejecución de la Capacitación y Adiestramiento

Propósito

Es el satisfacer las necesidades por medio de la realización de los cursos y eventos previstos.

Aspectos a considerar:

- a) Llevar a la práctica las acciones de Capacitación y Adiestramiento previstas
 - Supervisar la realización y la correcta utilización de materiales y recursos de apoyo.

- b) Evaluar lo siguiente:
 - Aprendizaje
 - Niveles de eficiencia
 - Reacción de los participantes

VI. Evaluar la función de Capacitación y Adiestramiento**Propósitos:**

Determinar la efectividad de la Capacitación y Adiestramiento

Identificar los beneficios que ha obtenido la Empresa con la función de Capacitación y Adiestramiento.

Proporcionar información útil que permita mejorar el diseño y operación del programa.

Aspectos a considerar:

a) Evaluar lo siguiente:

- Cada una de las etapas anteriores
- La aplicabilidad de lo aprendido en el puesto de trabajo (evaluación del desempeño laboral)

b) Costo beneficio (logros organizacionales).

La Capacitación y Adiestramiento es un aspecto que se debe considerar dentro de una Empresa para que por medio de ésta el personal se desarrolle lo mejor posible en su puesto, logrando con esto resultados eficientes.

Para que los cursos de capacitación y adiestramiento se lleven a cabo adecuadamente, es primordial detectar las necesidades del personal, las cuales se tratarán en el siguiente capítulo.

CAPITULO II

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

2.1. Concepto

"Al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. Por lo tanto, la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja". (1) Siendo las causas del inadecuado desempeño los aspectos referentes a conocimientos, habilidades o actitudes.

Un empleado que lleva a cabo determinada actividad dentro de su trabajo y no la desempeña adecuadamente es porque obedece a ciertas razones que se lo impiden, ya sea, que no cuente con los conocimientos suficientes para que tenga un panorama más amplio de lo que es su puesto; que carezca de habilidades necesarias que le permitan manejar

(1) U.C.E.C.A. Guía Técnica para la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana Empresa, Editorial Popular de los Trabajadores, México 1979, pág. 11.

o utilizar los instrumentos de trabajo, o en último de los casos, que no presente las actitudes adecuadas que le permitan rendir el 100% en su trabajo, como por ejemplo, que no se encuentre a gusto desempeñando su trabajo porque tenga problemas con el personal que lo rodea dentro de la organización o por conflictos personales, etc.

Es importante determinar cuál o cuáles son las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal para obtener la mayor productividad posible, y para que el individuo se sienta motivado.

2.2. Importancia de determinar necesidades de Capacitación y Adiestramiento

La importancia que hay en determinar necesidades se considera en los siguientes puntos:

- a) Para llevar a cabo los cursos de capacitación y adiestramiento que se requieren para el personal, es necesario tomar en cuenta las necesidades del empleado.
- b) El detectar las necesidades es beneficioso ya que así se puede preparar mejor el personal en el trabajo que desempeña.
- c) Ayuda al logro de los objetivos de la Empresa, así como a superar los problemas que se presenten en la misma, tales como pro-

ductividad, calidad del producto, rechazos del producto terminado, desperdicios, etc.

La Capacitación y el Adiestramiento es un aspecto que debe interesar a toda persona que tenga personal subordinado, pues lo que se pretende con ésta es el cambiar en forma positiva las habilidades, conocimientos y actitudes del individuo.

La determinación de necesidades del personal es el punto de partida para una adecuada capacitación y adiestramiento, pues si no se realiza una adecuada detección, el curso será inútil para lograr los fines esperados.

2.3. Tipos de necesidades de Capacitación y Adiestramiento

La clasificación de necesidades que será de utilidad para la presente investigación es la siguiente:

- a) Manifiestas
- b) Encubiertas

"El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el esta-

blecimiento de nuevos estándares de actuación representan necesidades manifiestas.

La capacitación requerida para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva; los cursos deberán impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

Las necesidades encubiertas se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. El personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación y adiestramiento que presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente". (2)

La detección de necesidades se realizará con empleados que se encuentran laborando actualmente en la Empresa, presentándose el caso de necesidades encubiertas, pues lo que se pretende es detectar cuáles son los problemas con los que se enfrenta el personal en el desempeño de sus actividades para que se realice adecuadamente el modelo de capacitación y adiestramiento y se superen las desviaciones descubiertas.

(2) Manual para determinar necesidades de Capacitación, Mendoza Núñez, Alejandro. México, 1982, pág. 37.

2.4. Técnicas para determinar necesidades de Capacitación y Adiestramiento

Se entiende por técnica la serie de pasos y recursos para realizar una actividad determinada.

Para seleccionar las técnicas que se van a utilizar para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- El número de empleados que se van a investigar
- El nivel jerárquico en el que se encuentren
- Características de los empleados, en especial su escolaridad
- Puestos que ocupan
- Características de las técnicas

Es importante que se tomen como mínimo dos técnicas para determinar las necesidades del personal, así como apoyarse en la información que proporcione el jefe inmediato sobre el desempeño de cada una de las personas que tiene bajo su responsabilidad, debido a que él conoce las actividades que se realizan en el puesto y puede determinar en un momento dado la manera correcta o incorrecta en que se hacen por cada empleado.

Con la información que se obtenga tanto del empleado como del jefe inmediato se llegará a resultados más objetivos y más confiables. Entendiéndose por objetividad el suprimir los aspectos subjetivos que no son controlables y que no permiten la recopilación de la información en forma real; y por confiabilidad a la confianza de obtener los mismos resultados si se aplican dos veces la misma técnica.

A continuación se enumeran las diferentes técnicas que existen para la detección de necesidades:

- a) Entrevista
- o) Observación
- c) Cuestionario
- d) Encuesta
- e) Lista de verificación
- f) Técnicas de las tarjetas
- g) Período de actuación
- h) Inventario de habilidades
- i) Pruebas de desempeño
- j) Reuniones de grupo
- k) Comités
- l) Tormenta de ideas
- ll) Tormenta de ideas

- n) Simulación
- ñ) Evaluación de méritos
- o) Planeación de carrera

Para efectos de la presente investigación se eligieron tres técnicas que se consideraron las más convenientes para la detección de necesidades del personal que procesa chocolates ya que ayudarán a obtener los resultados deseados, siendo éstas:

- Entrevista
- Observación
- Cuestionario

Para obtener la información requerida que servirá para elaborar el modelo de capacitación y adiestramiento fue necesario constatar una entrevista con el Gerente de Producción dentro de la Empresa Chocolates Turfn ya que la investigación que se realizará será con el personal a su cargo, para lo cual se realizó una guía de preguntas para abarcar lo más importante y que no existiera ningún aspecto que pudiera faltar después de terminada ésta.

La entrevista de tipo semidirigida es la que se utilizará por ser en este caso la más adecuada pues las preguntas que se formularán serán muy generales para obtener mayor información.

Se dará a conocer al Gerente de Producción el objetivo de la entrevista para que se encuentre enterado y se obtenga la información más realista, siendo la finalidad, saber qué conocimientos y habilidades se proporcionan al obrero al ingresar a la Empresa y la razón por la que no se imparte capacitación y adiestramiento al personal obrero, siendo un gran apoyo para elaborar el modelo.

La información recabada se validará con el mismo Gerente para que no exista diversidad de ideas en las conclusiones a las que se lleguen.

La observación se enfocará hacia el puesto de ayudante general, encontrándose dichas personas en el área de producción dedicadas a la tarea de elaborar chocolate.

Para efectuar la observación existirá la necesidad de conocer primeramente las actividades que se realizan y familiarizarse con ellas, así como con los instrumentos de trabajo y maquinaria que se utilizan.

Se elaborará una lista de actividades en la que se señalará el grado de desempeño por medio de la observación propia, ya que con los conocimientos obtenidos se tendrá las bases para calificar el trabajo de cada uno de los obreros.

Para la aplicación del cuestionario habrá necesidad de reunir al personal obrero en una sala de juntas dentro de la Empresa, ya que es un

lugar cómodo para que el personal se sienta a gusto.

El tipo de cuestionario que se elaborará será con preguntas abiertas y cerradas con el propósito de recabar toda la información necesaria que servirá de base para elaborar el modelo.

Se consideró importante que el obrero al que se aplicará el cuestionario conozca el objetivo del mismo, ayudando con esto a obtener respuestas más certeras, siendo éste, elaborar un modelo de capacitación y adiestramiento en el cual se abarque aspectos que son desconocidos para el personal existiendo la necesidad de que los conozcan para comprender la importancia del puesto que ocupa.

Para realizar las preguntas se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Empresa
- Producto
- Maquinaria
- Herramientas o utensilios de trabajo
- Seguridad e higiene de la maquinaria y herramientas de trabajo.

2.4.1. Entrevista

Es el interrogatorio dirigido por un entrevistador a un entrevistado con el fin de obtener la información necesaria de un aspecto específico.

Material requerido

- Guión de entrevista
- Grabadora

Tipos de entrevistas

- Dirigida. Es cuando el entrevistador realiza una serie de preguntas al entrevistado que requieren de respuestas breves
- Semidirigida. Es cuando el entrevistador efectúa preguntas más generales, por lo que se obtiene mayor información
- Abierta. Es cuando el entrevistado habla la mayor parte del tiempo y el entrevistador se encuentra más limitado a hacer una observación.

Tipo de aplicación

- Individual

Destinatarios

Se puede utilizar en cualquier nivel de la Empresa

Ventajas

- Facilita una adecuada comunicación entre las dos partes
- Facilita la posibilidad de reorientar al entrevistado el enfoque de las preguntas.

Desventajas

- Se pueden obtener opiniones de la situación determinada en lugar de información objetiva
- Se requiere de una adecuada especialización por parte del entrevistador.

Procedimientos de elaboración de materiales

- Seleccionar el tipo de entrevista más adecuada
- Determinar los aspectos que se desean tratar
- Si se elige la entrevista semidirigida, elaborar las preguntas de tipo general sobre las áreas definidas
- Redactar las preguntas específicas, si es que se eligió la entrevista dirigida.

Procedimientos de aplicación

- Confirmar la entrevista
- Darle a conocer al entrevistado el objetivo de la entrevista y el tiempo que se llevará ésta
- Aclarar cualquier duda que presente el entrevistado
- Si es necesario hacer un resumen de lo más importante que se trató en la entrevista.

Recomendaciones

- Es importante que la entrevista termine dentro del tiempo que fue previsto, para que el entrevistado no se intranquille por lo que tiene que realizar en su puesto.
- Es recomendable que exista una adecuada identificación entre las dos partes
- Obtener las conclusiones de la entrevista que se llevó a cabo.

Habilidades requeridas por el investigador

- Facilidad de expresión
- Seguridad personal
- Manejo de conductas negativas o expresivas
- Establecimiento del report

2.4.2. Observación

Es cuando el investigador realiza una prueba de una determinada situación.

Material requerido

- Guía de observación

Tipos de observación

- Sistemática; se define con exactitud la situación a observar el lugar, la hora y se elabora una guía
- Casual; se lleva a cabo en forma accidental.

Tipo de aplicación

la observación se puede hacer a una persona o a un grupo

Número de sujetos

- Desde uno a diez personas

Destinatarios

- Esta técnica se puede llevar a cabo para determinar situaciones generales sobre desempeño inadecuado de las funciones.

Ventajas

- Ayuda a obtener resultados reales, pues permite al investigador evidenciar las opiniones de las técnicas descritas.

Desventajas

- Si el sujeto se da cuenta que está siendo observado por el investigador ya no desempeñará su actividad en forma natural
- En ocasiones propicia que se utilice otra técnica, ya que proporciona indicios de necesidades de capacitación.

Procedimientos de elaboración de materiales

- Determinar con precisión el puesto y sujeto que se observarán
- Especificar el sitio y medio ambiente en el que se llevará a cabo la investigación
- Desglosar las tareas que se observarán
- Revisar el listado de cada una de las tareas para determinar cuál será su corrección.

Procedimientos de aplicación

- Confirmar con el jefe inmediato el lugar y la hora en la que se llevará a cabo la observación
- Permanecer en un mismo lugar y en silencio y comportarse en forma natural
- Registrar los hechos más destacados
- Redactar el informe de observación

Recomendaciones

- Observar cuál es la actitud de los sujetos que se observan, si es que se dan cuenta de que se les vigila analizar si es conveniente utilizar otra técnica
- No se debe alterar el observador si los sujetos hacen comentarios
- El observador debe pasar por desapercibido y no interferir en las actividades de los observados.

Habilidades requeridas por el investigador

- Objetividad
- Paciencia
- Capacidad de análisis y de síntesis
- Percepción de mensajes no verbales

- Encontrarse familiarizado con la situación que estudiará.

2.4.3. Cuestionario

Es cuando uno o varios sujetos responden a una serie de preguntas en forma escrita.

Material requerido

- Cuestionario

Tipos de cuestionarios

- Preguntas abiertas; este tipo de cuestionario exige respuestas amplias sobre determinada situación por parte del sujeto
- Preguntas cerradas; en éste las respuestas son breves o ameritan la selección de una de varias posibilidades.

Tipo de aplicación

Se lleva a cabo en forma colectiva

Número de sujetos

Hasta 200 simultáneamente

Destinatarios

Se aplica al personal obrero, empleados y supervisores con el objeto de obtener la información necesaria sobre sus necesidades.

Ventajas

- Se puede aplicar en una misma sesión a varios sujetos
- Se puede elaborar diferentes cuestionarios de acuerdo a las necesidades del investigador.

Desventajas

- No se puede realizar con sujetos que no sepan leer ni escribir
- Se pueden falsear las respuestas ya sea inconscientemente o deliberadamente.

Procedimientos de elaboración de materiales

- Identificar las tareas o áreas que se investigarán
- Determinar cuáles van a ser las preguntas que se plantearán a los sujetos
- Definir los datos del encabezado y plantear adecuadamente las instrucciones para resolverlo sin problemas
- Revisar que las preguntas se encuentren claras.

Procedimiento de aplicación

- Confirmar la asistencia
- Explicar el objetivo del cuestionario para que no quede ninguna duda por parte de los sujetos que lo resolverán
- Cerciorarse de que los sujetos escriban sus respuestas al momento en que se lea el encabezado
- Si es necesario dar ejemplos al momento de que el investigador lea las instrucciones.

Recomendaciones

- Si las preguntas son abiertas procurar que las respuestas sean breves
- Hacer preguntas que se encuentren dentro del nivel de conocimiento del sujeto
- Utilizar lenguaje sencillo para que no se le dificulte al sujeto su comprensión
- Revisar los cuestionarios al momento de recogerlos.

Habilidades requeridas por el entrevistador

El elaborar el cuestionario es fácil pero se necesitan conocimientos especializados.

Dentro de este capítulo quedan comprendidos tanto el concepto de necesidades de capacitación y adiestramiento como las diferentes técnicas que se emplean para la determinación de las necesidades que presenta uno o un grupo de individuos.

También se trataron las técnicas que se utilizarán para el personal de la Empresa Chocolates Turín, S.A. de C.V.

Para conocer a qué tipo de personal se estudiará para investigar sus necesidades de capacitación y adiestramiento y para mayor información sobre la Empresa en que trabaja el mismo, se presenta a continuación un capítulo en el que se tocarán estos puntos.

CAPITULO III

LA EMPRESA CHOCOLATES TURIN, S. A. DE C. V. Y PRODUCTOS QUE FABRICA

Objetivos del presente capítulo

- a) Conocer las Areas que componen la Empresa especificando los objetivos de cada una de ellas
- b) Investigar los productos que presentan mayor demanda en el mercado, con el objeto de realizar el Modelo de Capacitación y Adiestramiento para el personal que elabora dichos productos.

3.1. Antecedentes

La Empresa Chocolates Turin, S.A. de C.V. fue fundada en 1931 por socios mexicanos e italianos. Desde su inicio se pensó en fabricar chocolates de alta calidad y que se distinguiera en un futuro como el mejor chocolate dentro del mercado.

Al principio, el capital de la Empresa era mínimo, habiendo comprado una pequeña casa para iniciar la fabricación y las operaciones de la Compañía. Con el tiempo existió la preocupación de adquirir casas

junto a la comprada originalmente para cubrir las necesidades de crecimiento.

La Dirección tomó la decisión de modificar estas casas en construcciones flexibles, con el objeto de obtener mayor rendimiento en la operación global.

Hasta 1971 la Empresa carecía de una Organización Estructural, de Control Interno y de Estados Financieros que permitieran a la Dirección tomar decisiones para cambiar la ruta que durante 40 años se había seguido en forma antigua.

A partir de esta fecha se nombró un Director General que se hiciera cargo de la operación de la Empresa y se inició un nuevo rumbo, tomando en cuenta que durante 40 años de vida la Compañía tenía muchos vicios y fue necesario que se realizara una depuración de todas las áreas tales como Ventas, Producción, Administración, Crédito y Cobranzas.

Así pasaron 9 años y a partir de 1980 se inició una filosofía de integración en cada uno de los Departamentos para que todo el personal tuviera el mismo objetivo, luchando así porque los Gerentes pusieran su mayor empeño, capacidad y dedicación para formar un solo equipo que llevara a la Empresa a un solo pensamiento siendo el trabajar, resolver y preocuparse en conjunto de los problemas que se presentaran. Y así poco a poco los diferentes Gerentes concientizaron a su personal de la importancia de la Empresa, y para principios de 1984 trabajaban

en equipo convencidos de que la filosofía era buena para todos. Como antecedente se fue aumentando cada vez las ventas y las utilidades en porcentajes satisfactorios.

Es importante acentar que en 1981 y 1982 los accionistas retiraron utilidades; en 1983 no existió ningún retiro ayudando con esto al capital de trabajo en el crecimiento de 1984, ya que en este año se presupuestó vender 20% más en toneladas que en 1983.

A finales de 1982 la Compañía consideró contratar los servicios de un Despacho de Computación, el cual controlaba la cobranza, contabilidad general y nómina, preparándose para un futuro crecimiento, y en 1985, se decidió comprar una computadora apropiada a las necesidades de la misma.

Obviamente por la carencia organizacional la Empresa contaba con 95 productos diferentes no importando su costo-beneficio. Se analizaron cada uno de ellos con el fin de depurar los mismos así como sus presentaciones que no llegaron a una venta mayor del 3% y poco a poco se fueron impulsando los productos de mayor utilidad.

En 1983 la Empresa se fortaleció con un Departamento de Mercadotecnia, Auditoría Interna y Contraloría.

La Gerencia de Mercadotecnia sirvió para un estudio de mercado y de rendimiento para la Gerencia de Ventas, habiendo sido de provecho ya que una vez se procedió a una nueva distribución de Zonas de ventas

tomando en cuenta los mercados de la Empresa, dicho estudio jugó un papel muy importante en las ventas realizadas en 1984.

Los planes hacia futuro son:

- a) Reposición de maquinaria de mayor sofisticación
- b) Remodelación integral de la planta
- c) Compra de nuevo equipo de reparto
- d) Crecimiento de ventas foráneas
- e) Estudio por producto de costo beneficio
- f) Promocionar y publicitar productos que tengan mayor utilidad
- g) Dar mayor presentación al producto cuidando su calidad
- h) Crecer con recursos propios en vista de los altos intereses financieros.

Es importante considerar los siguientes puntos para dimensionar a la Empresa Chocolates Turfn:

3.1.1. Giro de la Empresa

- Elaboración de dulces, chocolates y caramelos
- Compra, venta, importación, exportación, comisión, consignación, representación y distribución de dulces, chocolates y caramelos

- Adquisición de bienes muebles, maquinaria y equipo
- Adquisición y explotación de patentes y marcas de dulces, chocolates y caramelos
- Adquisición de bienes inmuebles previo permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores
- Adquisición de acciones y participación en sociedades o empresas
- Celebración de actos, convenios y contratos que se requieran para el mejor cumplimiento de los puntos anteriores.

3.1.2. Personal

- El número total de empleados es de 84
- El número total de obreros es de 131

Sumando un total de 215 personas que integran la Empresa

3.1.3. Volumen de ventas

En el año de 1984 se vendieron 1,195 toneladas

En el año de 1985 se tiene presupuestado 1,300 toneladas

En el año de 1986 se tiene presupuestado 1,370 toneladas

3.1.4. Aspecto mercado

El mercado para la venta del producto se encuentra determinado en la zona local con un 75% considerando el D. F. y la zona metropolitana. Por otro lado, en la zona foránea con un 25% considerando Puebla, Hidalgo, Nuevo León, Coahuila, Sonora, Baja California, Guerrero, Yucatán, Chihuahua, Guadalajara, Aguascalientes, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Oaxaca, Veracruz, Mazatlán, Nayarit y Sinaloa.

Siendo los principales clientes mayoristas, autoservicios, tiendas de abarrotes, detallistas, dulcerías, farmacias, restaurantes y hoteles.

En cuanto a los principales competidores con los que se enfrenta la Empresa son los siguientes:

- Azteca
- Larín
- Sanborns
- Nacional de dulces
- La Suiza
- La Corona

3.2. Áreas Funcionales que comprenden a la Empresa

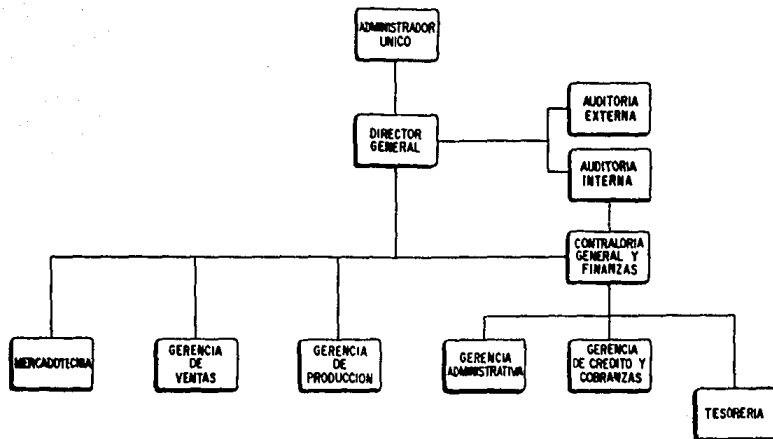
Para poder formular un modelo de Capacitación y Adiestramiento realista existió la necesidad de investigar las áreas funcionales que componen la estructura organizacional de la Empresa, ésta se encuentra actualizada y autorizada por la Dirección General (ver Esquema B).

Se estudiaron únicamente las Gerencias con el fin de conocer la utilidad de cada una de ellas y ubicar a la Gerencia de Producción que para efectos de elaborar el mencionado modelo se analizará.

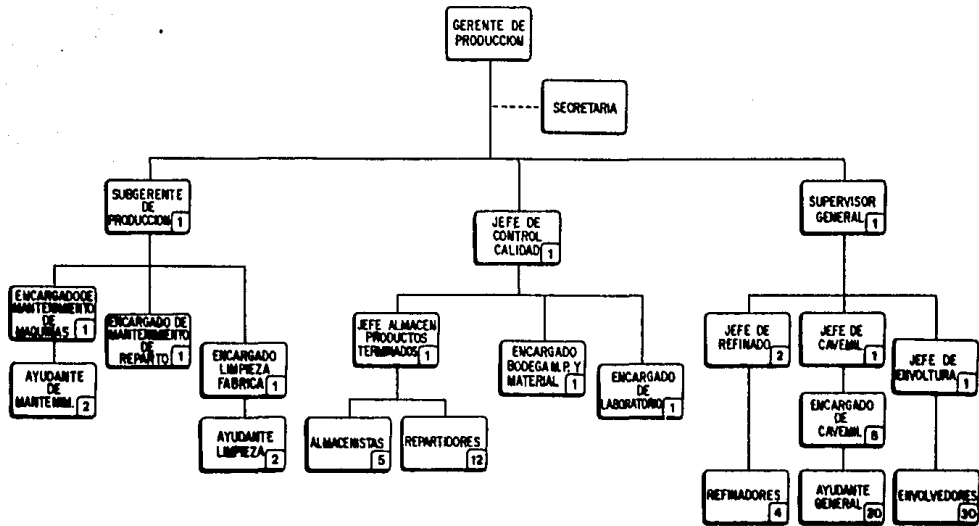
Como se observó en el organigrama, las Gerencias de Administración, Crédito y Cobranzas y el Departamento de Tesorería, se encuentran dependiendo directamente de la Contraloría General y Finanzas ya que sus funciones principales por una parte es el control de las operaciones contables desde su registro hasta los resultados finales, y por otra, que la recuperación de cartera sea eficaz manteniendo una antigüedad de saldos apropiados con el fin de que exista una Tesorería que apoye a una liquidez adecuada.

Es importante mencionar que se estudiará únicamente al personal que se encuentra trabajando en el Área de Producción, por lo que se consideró pertinente presentar su organigrama sin considerar al resto de las demás áreas, quedando éstas contempladas en el organigrama general de la Empresa que se mostró anteriormente. (Ver Esquema C)

(B) ESTRUCTURA DE LAS AREAS FUNCIONALES



(C) GERENCIA DE PRODUCCION



3.3. Objetivos de las Areas Funcionales

Los objetivos específicos que se mencionan a continuación se establecieron por la Dirección General de acuerdo a las necesidades de la Empresa en lo referente a la asignación de funciones.

a) Objetivos de la Dirección General:

- Dirigir, controlar y planear las operaciones que se manejan en la Compañía, con el fin de lograr que ésta trabaje a su máxima capacidad técnica, productiva y humana en beneficio directo del aspecto financiero.
- Mantener las relaciones públicas de la Compañía ante las dependencias federales, gubernamentales y municipales, así como con consorcios chocolateros de alto nivel y compañías de giro de fabricación de chocolates, a fin de asegurar que la imagen, tratos, convenios, contratos, trabajos y estudios se logren y se mantengan con cordialidad en beneficio de la Empresa.
- Lograr que se mantenga la filosofía de la Empresa en cuanto a confianza y trabajo en equipo.

b) Objetivo de Auditoría Interna

- Asegurar que las operaciones de la Empresa se encuentren respaldadas con toda la documentación necesaria y adecuada, así como revisar constantemente el control interno que se lleva en cada una de las áreas.

c) Objetivo de la Contraloría General y Finanzas

- Vigilar que de las operaciones que se realizan en las áreas de la Empresa se obtengan buenos resultados, sirviendo ésta como el mediador para el buen funcionamiento de la Dirección General y los accionistas.

d) Objetivos de la Gerencia de Mercadotecnia

- Analizar el potencial de cada uno de los productos así como de las zonas, con el propósito de apoyar en el desarrollo de planes de venta.
- Supervisar que el personal a su cargo desarrolle correcta y oportunamente los programas de mercadotecnia, con el objeto de proporcionarlos a la Dirección para la toma de decisiones.

- Analizar las oportunidades en el mercado para lanzar nuevos productos con objeto de lograr la aceptación del consumidor.
- Planear en coordinación con la Gerencia de Ventas las estrategias de ventas y políticas comerciales.
- Lograr incrementar las ventas por medio del análisis del producto, precio, mercado y competencia.

e) Objetivos de la Gerencia de Ventas

- Elaborar el presupuesto general de ventas por producto y por zonas, con el fin de lograr el objetivo marcado
- Controlar que la comercialización y promoción de los productos se lleve adecuadamente
- Proporcionar la atención a la clientela por medio de servicio adecuado.

f) Objetivos de la Gerencia de Producción

- Dirigir y controlar todos los aspectos referentes a Producción
- Formular el presupuesto de fabricación por cada uno de los productos.

- Vigilar que las existencias de materia prima sean las necesarias, con el objeto de que no haya inventario ocioso
- Asegurar que no se elaboren productos innecesarios, manteniendo contacto con la Gerencia de Ventas
- Mantener y controlar la calidad de cada uno de los productos.

g) Objetivo de la Gerencia Administrativa

- Coordinar, ejecutar y revisar el registro contable de las operaciones que se realizan dentro de la Compañía, así también que los estados financieros reflejen razonablemente la situación financiera de la misma.

h) Objetivo de la Gerencia de Crédito y Cobranzas

- Recuperar dentro del tiempo establecido los créditos que se otorgan a los diferentes clientes con los que cuenta la Empresa.

i) Objetivo del Departamento de Tesorería

- Vigilar que la liquidez de la Empresa se lleve a cabo con sus recursos propios y no a través de financiamiento.

3.4. Análisis sobre los productos que tienen mayor demanda en el mercado

Para efectos de determinar cuáles de los 76 productos y 150 presentaciones son los que se venden en un alto porcentaje en el mercado y por consecuencia repercuten favorablemente en los ingresos de la Empresa, fue necesario realizar un estudio de los mismos.

La venta del chocolate Turín es mayor en algunos meses claves del año, siendo éstos, Noviembre, Diciembre y Enero, pues debido a la temperatura tan baja que presentan en comparación con el resto de otros meses se presta a que las personas consuman más chocolates.

Para el presente estudio se tomó como muestra el mes de Noviembre, en el que se mostrará cuáles son los productos con mayor venta en el mercado.

Se realizó una clasificación de los chocolates por grupos de análisis, iniciándose desde los que presentan mayor cantidad de Kg vendidos en el mes hasta los de menor cantidad.

Grupo I de Análisis:

Producto cuya venta es superior a 5,000 Kg.

Descripción: siete productos comprenden el 52.34% de la venta total en Kg en el mes de Noviembre (62,095 Kg).

Grupo II de Análisis:

Productos cuya venta se encuentra entre 1000 y 5000 Kg.

Descripción: 18 productos caen en este grupo y totalizan el 29.74% de la venta total en Kg en el mes de Noviembre (35,289 Kg).

El promedio acumulado del grupo I y II es de 82.08% del total de ventas en Kg.

A nivel enunciativo se mencionarán los tres grupos siguientes que en su porcentaje acumulado representan el 96.80% de la venta total.

Grupo III de Análisis:

Productos cuya venta está entre 500 y 1000 Kg.

Descripción: nueve productos en este grupo totalizan el 5.9% de la venta total en Kg (6,045.8 Kg), en porcentaje acumulado hasta este grupo es 87.18%.

Grupo IV de Análisis:

Productos cuya venta está entre 300 y 500 Kg

Descripción: 17 productos totalizan dentro de este grupo el 5.33% de la venta total (6,332.2 Kg), el porcentaje acumulado hasta este grupo es 92.61%.

Grupo V de Análisis:

Productos cuya venta está entre 150 y 300 Kg.

Descripción: 25 productos totalizan en este grupo el .29% de la venta total (5,099.3 Kg), el porcentaje acumulado hasta este grupo es de 96.80%.

Como se puede observar del análisis de la información anterior, el 82.08% de la venta total en Kg de chocolate de la fábrica, se da en los primeros 25 productos que representan el 17% de los productos disponibles para la venta.

A continuación se presenta la lista de cada uno de los productos que se fabrican en la Empresa así como la cantidad en Kg vendidos durante el mes de Noviembre:

P R O D U C T O	V E N D I D O Kg
Cobertura oscura especial	14,020
Cobertura oscura normal	12,202.4
Cobertura clara especial	9,929
Cobertura clara normal	9,574.01
Tablilla semi-amargo	5,659.2

Cobertura blanca	5,447.4
Exótica (20 piezas)	5,263.2
Conejo envuelto (20 piezas)	3,920
Conejo envuelto	3,498
Exóticas	3,094
Figura leche sin envoltura	2,921
Granillo amargo	2,884
Granillo leche	2,015
Tablilla amargo repostería	1,910.4
Huevo rompopo	1,868.2
Tablilla especial	1,785.6
Dominó	1,548
Enjambre sin envoltura	1,407.5
Huevo rompopo (20 piezas)	1,320
Barra amarga	1,311
Tablilla extrafino	1,217
Mentas	1,252.5
Nenas (20 piezas)	1,144.8
Tablilla mignon	1,113.9
Nenas	1,024.2
Pasitas leche	970.0
Barra leche	915.0
Cobertura cacao	781.1
Huevito leche	636.0
Exótica bolsa (5 piezas)	630.0

Tablilla mignon amargo	552.2
Figura amargo sin envoltura	545.1
Turineta (25 piezas)	516.3
Conejitas envueltas	500.1
Mazapán de almendra	458.0
Petit	453.3
Conejo envuelto (10 piezas)	430.0
Safari sin envoltura	425.5
Conejo envoltura (5 piezas)	417.5
Tablilla mignon leche	395.0
Turineta (40 piezas)	392.0
Sirenas	387.0
Katarinas	375.6
Huevo rompopo (10 piezas)	354.0
Figura leche envuelto	350.0
Conejitas (20 piezas)	344.0
Rosca almendra leche	332.5
Africano	330.0
Surtido envuelto especial	308.0
Exótica bolsa (10 piezas)	307.8
Figura leche sin envoltura	300.0
Cereza de leche envuelta	287.5
Pasitas amargo	287.5
Pasitas de leche	280.0
Figura de leche sin envoltura	280.0

Conejo sin envoltura	274.0
Estuche surtido de fantasía	272.2
Figura de leche sin envoltura	260.0
Negríta	253.2
Cereza imperial	246.0
Pachocol	242.5
Marqueza	226.8
Avellana envuelta	215.6
Corsario surtido	212.8
Avellana sin envoltura	207.2
Rosal	188.1
Enjambre con envoltura	185.0
Huevo rompopé (5 piezas)	182.5
Surtido envuelto especial	181.0
Almendra sin envoltura	179.2
Nenas	160.2
Avellana envuelta	160.0
Rosas grandes	159.0
Dominó	158.0
Cereza de leche	142.1
Fiore di amore chico	140.5
Fiore de amore grande	138.3
Dominó	137.5
Surtido envuelto especial	134.0
Grano de café	128.8

Figura amarga envuelta	123.2
Pasitas de leche	120.0
Dominó	120.0
Huevoito de leche	116.0
Nenas (5 piezas)	112.5
Cereza de leche envuelta	106.0
Enjambre sin envoltura	100.0
Mikado	98.4
Sun tablilla especial semi-amargo	92.8
Almendra envuelta	92.0
Corazón de menta turín amargo	87.5
Gianduia	87.0
Africano	82.5
Cereza amargo	80.6
Figura de leche sin envoltura	80.0
Figura amargo envuelta	76.0
Turineta (8 piezas)	63.9
Suprema	62.4
Cereza amargo envuelta	60.0
Katarinas (20 piezas)	60.0
Almendra envuelta	57.5
Conejitas (5 piezas)	57.5
Enjambre sin envoltura	50.0
Pasita amargo	44.0
Conejitas (10 piezas)	40.0

Katarinas (10 piezas)	38.4
Gianduia	38.0
Cereza de leche envuelta	37.5
Cereza amarga envuelta	36.5
Tablilla de repostería amarga	36.0
Katarinas (5 piezas)	36.0
Almendra envuelta	33.6
Mentas turín	27.0
Cereza de leche envuelta	23.0
Huevito de leche	23.0
Barra de leche	21.0
Barra amargo	21.0
Corsario surtido	14.0
Noche buena	18.9
Cereza surtida envuelta	17.5
Africano	17.0
Angel grande	16.2
Tablilla extrafino	16.0
Almendra confitada	15.0
Figura de leche envuelta	13.0
Noche buena grande	12.0
Almendra confitada	12.0
Pachucos	11.0
Figura amargo	10.0
Figura amarga sin envoltura	10.0

Pasitas amargo	9.0
Cereza amarga envuelta	9.0
Pasita de leche	8.0
Línea de oro	7.07
Grano de café	7.0
Cereza surtida envuelta	5.0
Rosca almendra de leche	4.0
Safari sin envoltura	3.0
Almendra sin envoltura	3.0
Corazón de menta turín	2.0
Corazón de menta turín de leche	2.0
Angelito	1.5
Almendra envuelta	1.5
Gianduia	1.0
Cereza imperial	1.0
Nuez trampada leche	1.0

Después de analizar los diferentes productos y presentaciones que tienen mayor demanda en el mercado, se llegó a la conclusión de que son 3 los productos que más se venden, desde luego en diferentes presentaciones, siendo los siguientes:

- Cobertura
- Exótica
- Conejo

Tomando en cuenta lo anterior, se enfocó la determinación de detección de necesidades al personal que fundamentalmente interviene en el proceso de los productos mencionados, con el fin de elaborar el modelo de capacitación y adiestramiento, siendo éste el objetivo principal de la presente investigación.

Con el presente capítulo se concluye con la parte teórica, prosiguiendo con la parte práctica en la cual se realizará la detección de necesidades y el modelo de capacitación y adiestramiento.

CAPITULO IV

INVESTIGACION SOBRE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL QUE PROCESA CHOCOLATE

Objetivo del presente capítulo:

Investigar mediante las técnicas mencionadas anteriormente las necesidades del personal obrero con el fin de elaborar el modelo de Capacitación y Adiestramiento.

La investigación sobre las necesidades de capacitación y adiestramiento se enfocará a los obreros que elaboran la cobertura (el conejo de chocolate y la exótica), ya que como se demostró, son los productos que tienen mayor demanda en el mercado.

Dentro del Area de Producción existen dos turnos de trabajo, siendo el primero de las 7:00 A.M. a las 2:30 P.M., y el segundo turno de las 2:30 a las 9:30 P.M. Para el presente estudio se seleccionó como muestra al personal de la primera jornada representando un total de 20 obreros dedicados al proceso de los tres diferentes productos.

Para detectar las necesidades del personal se aplicaron las técnicas de la siguiente manera:

- a) Se llevó a cabo una entrevista con el Gerente de Producción, con el fin de obtener la información necesaria sobre los conocimientos y habilidades que adquiere el individuo al ingresar a la Empresa, y por otro lado, conocer la razón por la cual no se imparten cursos de capacitación y adiestramiento al obrero.
- b) Se elaboró un cuestionario para aplicarlo a los obreros con el fin de obtener información relacionada con los conocimientos y habilidades que poseen en el puesto, sirviendo de base para determinar en cuáles de éstos existe necesidad de ampliar más.
- c) Se diseñó una forma para detectar necesidades de cada uno de los obreros que elabora los tres tipos de chocolate, en la que se mencionaran los siguientes puntos:
 - Los datos generales del empleado para identificarlos
 - El grado de escolaridad para conocer el nivel de vida en el que se encuentra
 - El uso de maquinaria, herramientas o implementos de trabajo, con el fin de conocer los medios con los que se basa para desempeñar sus actividades

- La descripción del puesto en la que se especifica las actividades que se realizan.

Para los dos últimos puntos se asignó una calificación para conocer su grado de desempeño, siendo éstas (++) muy bien; (+) bien; (+-) regular; (- -) muy mal. La calificación se obtendrá por la información que proporcione el jefe inmediato pues es la persona que se encuentra más cercano al obrero y por consiguiente sabe como trabaja cada uno de ellos. Por otro lado, se constatará dicha información por medio de una observación que se llevará a cabo en cada actividad.

Las técnicas utilizadas para detectar las necesidades del obrero servirán de apoyo para identificar los aspectos más sobresalientes que se desarrollaran en el modelo de Capacitación y Adiestramiento.

Se realizó una guía de preguntas para la entrevista que se efectuó con el Gerente de Producción con las que se pretende obtener la información fundamental para la investigación que se está realizando.

Guía de preguntas:

- 1) ¿ De qué manera se induce al obrero cuando ingresa a la Empresa ?
- 2) ¿ Al ingresar el obrero, qué tipo de pláticas referentes a la Empresa se imparten ?

- 3) ¿ Qué tipo de conocimientos se imparten al obrero relacionados con la maquinaria, herramientas y utensilios de trabajo, y cuál es la manera en que aprende a utilizar los mismos ?

- 4) ¿Cuál es la razón por lo que no se proporciona al obrero cursos de capacitación y adiestramiento ?

Diagnóstico de la entrevista

Al momento de ingresar el obrero a la Empresa, ésta tiene la obligación de inscribirlo en el Instituto Mexicano del Seguro Social, así como hacer de su conocimiento el Contrato Colectivo de Trabajo.

No existe la suficiente preocupación por inducir al personal obrero a la Empresa, pues se carece de un manual de bienvenida siendo necesario para que conozca información relacionada con la Empresa, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios del trabajador, etc. La inducción que recibe el obrero es simplemente conocer el área de trabajo, el puesto a desempeñar, el personal que trabajará con él y al jefe inmediato.

No se imparten pláticas de ningún aspecto en lo que se refiere a la información de la Empresa porque no se considera necesario exponer este punto para ser conocido por el obrero, pues por el nivel en que se encuentra, no podrá apreciar la magnitud de la Empresa.

En cuanto a la maquinaria que debe conocer se enuncian las siguientes:

- Máquina de enconchado; utilizada para mezclar todos los ingredientes necesarios para elaborar el chocolate
- Máquina temperadora; utilizada para determinar el grado de temperatura al que debe de encontrarse el chocolate líquido para posteriormente procesarlo
- Máquina vibradora; utilizada para acentar el chocolate líquido con el relleno y evitar burbujas de aire que deformen el producto
- Máquina de enfriamiento; utilizada para enfriar el chocolate líquido obteniendo el producto sólido.

Se da a conocer al obrero este tipo de maquinaria al igual que el funcionamiento de las partes esenciales para desempeñar su trabajo.

En lo referente a los utensilios de trabajo y herramientas, se le enseña al obrero cada uno de ellos y su manejo adecuado, siendo éstos:

- Charola inoxidable; utilizada para cargar el chocolate líquido de una parte del área de trabajo a otra
- Moldes; los cuales sirven para obtener la forma deseada del producto.

- Espátula; utilizada para raspar el chocolate sobrante del molde
- Tubo de desmoldeo; utilizado para desmoldear el producto sólido.

El obrero aprende a usar la maquinaria, las herramientas y los utensilios de trabajo por medio de la enseñanza del jefe inmediato, el que demuestra al personal la manera adecuada de utilizar los mismos. El jefe inmediato supervisa el trabajo del obrero de nuevo ingreso hasta que considera que lo puede dejar solo con su actividad sin dejar de vigilarlo completamente, ya que la responsabilidad del jefe es que todo su personal trabaje correctamente.

La razón por la cual no se imparte adecuada capacitación y adiestramiento es porque no ha existido la preocupación de que el obrero conozca aspectos más amplios que se encuentren relacionados con su puesto, ya que se piensa que es suficiente con los conocimientos que se proporcionan al mismo para desempeñar su puesto, considerando que no es un puesto que deba contemplar amplios conocimientos.

C U E S T I O N A R I O

INSTRUCCIONES:

A CONTINUACION SE PRESENTAN VARIAS PREGUNTAS RELACIONADAS A LA NECESIDAD DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL PUESTO. CONTESTE ESCRIBIENDO EN LOS ESPACIOS CORRESPONDIENTES SUS RESPUESTAS. ES IMPORTANTE QUE RECUERDE QUE DE LA EXACTITUD Y VERACIDAD DE LAS MISMAS DEPENDE LA ADECUADA REALIZACION DE UN MODELO DISEÑADO PARA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

1. ¿CONOCE USTED LA HISTORIA DE LA EMPRESA CHOCOLATES TURIN?
SI _____ NO _____

2. ¿CONOCE CUALES SON LOS DEPARTAMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA?
SI _____ NO _____

3. ¿CONOCE EN QUE DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA SE ENCUENTRA EL AREA EN LA QUE USTED TRABAJA?
SI _____ NO _____

4. ¿CONOCE LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL DEPARTAMENTO EN EL QUE USTED TRABAJA EN RELACION CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA?

SI _____

NO _____

POR QUE _____

5. ¿CONOCE LA UBICACION DE SU PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA EN RELACION AL NIVEL DE LOS DEMAS PUESTOS?

SI _____

NO _____

6. ¿CONOCE LA IMPORTANCIA QUE TIENE SU PUESTO EN LA EMPRESA?

SI _____

NO _____

POR QUE _____

7. ¿CONOCE LOS PASOS DE TRANSFORMACION PARA QUE EL CACAO SE CONVIERTA EN CHOCOLATE?

SI _____

NO _____

POR QUE _____

8. ¿TIENE CONOCIMIENTO DE TODOS LOS PRODUCTOS QUE SE ELABORAN DENTRO DE LA EMPRESA?

SI _____

NO _____

9. ¿CONOCE EL AREA DE TRABAJO EN DONDE SE ELABORAN LOS PRODUCTOS QUE SE FABRICAN EN LA EMPRESA?

SI _____

NO _____

10. ¿CONOCE COMO SE ELABORA CADA UNO DE LOS PRODUCTOS QUE SE FABRICAN EN LA EMPRESA?

SI _____

NO _____

11. ¿CONSIDERA USTED TENER AMPLIOS CONOCIMIENTOS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA MAQUINARIA QUE UTILIZA, ASI COMO DE LAS PARTES QUE LA FORMAN?

SI _____

NO _____

POR QUE _____

12. ¿CONOCE LO QUE PODRIA OCACIONAR MANEJAR INCORRECTAMENTE CADA UNA DE LAS PARTES DE LA MAQUINARIA?

SI _____

NO _____

13. ¿EN CASO DE EXISTIR FALLAS EN LA MAQUINARIA QUE UTILIZA SABRIA CUAL DE LAS PARTES FUE LA QUE CAUSO DICHA FALLA?

SI _____

NO _____

14. ¿CONOCE USTED LA SEGURIDAD QUE DEBE EXISTIR CON EL MANEJO DE LA MAQUINA QUE UTILIZA?

SI _____

NO _____

15. ¿CONOCE LA HIGIENE QUE DEBE EXISTIR EN EL AREA DONDE SE ENCUENTRA LA MAQUINARIA Y EL PRODUCTO?

SI _____

NO _____

16. ¿CONOCE LAS HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS DE TRABAJO NECESARIOS PARA EFECTUAR SU LABOR ASI COMO EL NOMBRE DE CADA UNO DE ELLOS?

SI _____

NO _____

POR QUE _____

17. ¿CONOCE LA UTILIDAD DE CADA UNA DE LAS HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS DE TRABAJO?

SI _____

NO _____

18. ¿CONOCE COMO SE UTILIZA CADA HERRAMIENTA Y UTENSILIOS DE TRABAJO?

SI _____

NO _____

19. ¿CONOCE LA SEGURIDAD EN EL MANEJO DE CADA UNA DE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO Y LOS UTENSILIOS NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR SU TAREA?

SI _____

NO _____

20. ¿CONOCE LA HIGIENE QUE DEBE EXISTIR CON CADA UNA DE LAS HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS DE TRABAJO?

SI _____

NO _____

21. ¿CONSIDERA DE UTILIDAD QUE SE IMPARTIERAN PLATICAS RELACIONADAS CON CADA UNO DE LOS PUNTOS ANTERIORES QUE USTED DESCONOCE?

SI _____

NO _____

POR QUE _____

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACION DEL CUESTIONARIO:

1. El 10% conoce la historia de la Empresa, un 90% no la conoce

2. El 40% que conoce en su gran mayoría los Departamentos que forman la Empresa:

15% conoce todos los Departamentos

20% conoce de 3 a 5 Departamentos, y

5% conoce solamente 2 Departamentos

El 60% restante desconoce los Departamentos de la Empresa

3. Un 85% de los obreros saben en qué Departamento trabaja, el 15% no lo conoce

4. De un 45% que conoce la importancia del Departamento de Producción;

25% la conoce porque tiene cierta antigüedad en la Empresa que le permite conocer el dato

20% porque se interesa en conocer sobre su Departamento y se ha informado por medio del Gerente de Producción, Jefe Inmediato y compañeros de trabajo

- De un 55% que desconoce la importancia del Departamento;
20% porque al ingresar a la Empresa no se mencionó este aspecto
30% considera que no ha existido la curiosidad por conocerla, y
5% simplemente no le ha interesado el dato
5. El 20% conoce la ubicación de su puesto, el 80% restante no la conoce
6. El 25% que conoce la importancia del puesto que desempeña;
15% la conoce por la antigüedad que tiene en la Empresa
10% porque se ha informado por medio de sus compañeros de trabajo
- Del 75% que desconoce la importancia del puesto;
50% es porque durante el tiempo que llevan en la Empresa no se ha informado sobre este aspecto, y
25% consideran que lo importante es realizar adecuadamente el puesto.
7. El 25% sí conoce los pasos de transformación del producto, ya que se ha informado dentro de la Empresa
- Del 75% restante que no los conoce;
60% porque no se les ha enseñado dentro del trabajo que desempeñan, y
15% no se ha preocupado de saber este dato

8. Un 35% conoce en su totalidad los productos que se elaboran dentro de la Empresa por la antigüedad que tiene en la misma.
El 75% restante no los conoce en su gran mayoría
9. El 85% sí conoce el área de trabajo en donde se fabrican todos los productos, siendo únicamente el 15% de los obreros que no la conocen
10. El 75% conoce la manera en que se elaboran todos los productos
El 25% restante no lo sabe
11. El 45% conoce plenamente el funcionamiento de la maquinaria y de sus partes, ya que han aprendido por práctica
Del 55% restante que no lo conoce perfectamente;
40% tiene pocos conocimientos del funcionamiento de la maquinaria y de sus partes
15% conoce solamente las partes de la maquinaria que utiliza para desempeñar su trabajo, pero no conocen en su totalidad el funcionamiento de la maquinaria
12. El 55% conoce la problemática que ocasionaría el mal manejo de las partes de la maquinaria; el resto no la conoce siendo éste de un 45%

13. El 45% sí podría saber la razón de una falla en la maquinaria;
20% porque ha adquirido estos conocimientos a través del tiempo que lleva en la Empresa
15% porque su jefe inmediato les ha informado sobre este aspecto
Del 55% restante que no conoce este dato;
30% no sabría por qué no conoce en su totalidad a la maquinaria que utiliza, y
25% porque no conoce la maquinaria por falta de información del jefe inmediato
14. El 55% conoce la seguridad que se debe tener en el manejo de la maquinaria, el 45% restante no la conoce
15. El 100% conoce la higiene que se debe tener dentro del área de trabajo
16. El 85% conoce el nombre y cada una de las herramientas y utensilios de trabajo
Del 15% restante conoce las herramientas y utensilios de trabajo pero no todos los nombres de los mismos
17. El 100% conoce la utilidad de cada una de las herramientas y utensilios de trabajo
18. El 100% conoce la manera de utilizar las herramientas y utensilios de trabajo

19. El 75% sí conoce la seguridad en el manejo de las herramientas y utensilios de trabajo, el resto siendo un total de un 25% no la conoce

20. El 100% conoce la seguridad que se debe tener con las herramientas y utensilios de trabajo que utilizan para desempeñar su tarea

21. El 85% considera de utilidad que se impartan cursos relacionados con su puesto por las razones siguientes:

40% considera que ayudarían mucho para conocer aspectos importantes del puesto que ocupan

25% considera que es muy importante conocer todo lo necesario del puesto para desempeñarlo mejor

15% existen aspectos que desconoce de su puesto y de la Empresa que son importantes para la actividad que desempeña, por lo que suponen que es importante que se impartan pláticas

5% considera que entre más conocimientos se adquieran relacionados con el puesto, mayor sería la oportunidad de ascender de puesto o de ocupar otro diferente

El 15% restante opina que no es indispensable que se impartan cursos, ya que el puesto no necesita de muchos conocimientos para desempeñarlo.

Para que fuera posible recopilar la información referente a las formas que se presentan a continuación, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- 1) Se constató una cita con el jefe inmediato del personal obrero solicitando su apoyo para obtener información relacionada con los formatos para detectar necesidades explicándole el objetivo deseado, siendo éste conocer la maquinaria, herramientas y utensilios de trabajo así mismo elaborar la descripción del puesto especificando las actividades que se realizan, determinando una calificación a cada uno de los obreros para conocer su desempeño y finalmente recomendar los conocimientos y habilidades requeridos para cada uno de los puntos anteriores.
- 2) Surgió la necesidad de conocer físicamente el área de trabajo, los recursos con los que se basa el personal para desempeñar su tarea y observar la manera de realizar cada una de las actividades, con el fin de tener una visión más amplia sobre la situación a investigar, así mismo aprovechar el primer contacto con el personal.
- 3) Se recopiló la información del encabezado tomando como base la solicitud para ingresar a la Empresa de cada uno de los obreros.

- 4) Se realizó la descripción de puesto del personal dedicado a la elaboración de cada uno de los productos, incluyendo las referencias sobre la maquinaria y herramientas de trabajo. La información se recabó por medio de los tres obreros que tuvieran mayor antigüedad logrando con esto que los datos fueran lo más correcto posible.
- 5) Se validó la información anterior con el jefe inmediato con objeto de evitar equivocaciones en la misma.
- 6) Se determinó la calificación de desempeño de cada uno del personal sobre las actividades que realiza, llevando a cabo una observación propia.
- 7) Se validó lo anterior con el jefe inmediato para corroborar el dato y evitar alguna información falsa.
- 8) Se obtuvieron los resultados determinando el número de individuos que pertenecía a cada una de las calificaciones asignadas, llegando a la conclusión de que el 85% realizan bien sus actividades y el 15% restante lo desempeñan de manera regular.
- 9) Por último, se especifica el tipo de conocimientos y habilidades necesarios para el manejo de la maquinaria, herramientas y utensilios de trabajo.

**FORMA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DEL PERSONAL
DEDICADO A LA ELABORACION DE LA COBERTURA**

NOMBRE: _____ HORARIO 7:00-14:30 hrs.

AREA: Producción _____ ANTIGUEDAD _____

PUESTO ACTUAL: Ayudante Cavemil _____

NOMBRE DEL JEFE ACTUAL: _____

ESCOLARIDAD:

PRIMARIA: 1 2 3 4 5 6

SECUNDARIA: 1 2 3

PREPARATORIA: 1 2 3

USO DE MAQUINARIA, HERRAMIENTA
O IMPLEMENTOS DE TRABAJO.

DESEMPEÑO

CONOCIMIENTOS O HABILIDADES
QUE SE REQUIERAN.

++	+	+ -	--
----	---	-----	----

	++	+	+ -	--	
_____					_____
<u>Máquina cavemil</u>					<u>Conocer las máquinas, cada</u>
<u>Máquina de moldeo</u>					<u>una de sus partes, funcio-</u>
<u>Máquina de enconchado</u>					<u>namiento y seguridad.</u>
<u>Máquina temperadora</u>					_____
<u>Máquina vibradora</u>					_____
<u>Máquina de túnel de enfria-</u>					_____
<u>miento.</u>					_____
_____					_____
_____					_____

<u>Charola de lámina inoxidable</u>		<u>Qué es la charola de lámina</u>
_____		<u>inoxidable y su uso adecuado.</u>
- <u>Moldes</u>		<u>Uso adecuado del molde para</u>
_____		<u>la elaboración de la cober-</u>
_____		<u>tura.</u>
- <u>Espátula</u>		<u>Qué es la espátula, uso y</u>
_____		<u>manejo.</u>
_____		_____
_____		_____
_____		_____
_____		_____
_____		_____
_____		_____
_____		_____
_____		_____
_____		_____
_____		_____
_____		_____
_____		_____
_____		_____

ACTIVIDADES

DESEMPEÑO

+	+	+	+ -	--
---	---	---	-----	----

Calentar las máquinas mol-
deadora y temperadora adhe-
riéndoles agua caliente has-
ta que lleguen a una tempe-
peratura de 40°C.

Conocer las máquinas molde-
adora y temperadora; sus par-
tes y funcionamiento; cono-
cer el termómetro y su fun-
cionamiento.

Llevar la pasta del chocola-
te líquido utilizando una
charola de lámina inoxidable
desde la máquina de encon-
chado hasta la máquina tem-
peradora.

Conocer las máquinas de
enconchado y temperadora;
sus partes, uso y funciona-
miento.

Vaciar el chocolate líquido
en la máquina temperadora
evitando que se derrame en
la misma.

Conocer la máquina tempe-
peradora y su funcionamiento.

Hacer funcionar la máquina
temperadora para que gire

Conocer la máquina tempera-
adora; sus partes y funciona-

el chocolate, revisando por
medio de un termómetro que
baje la temperatura de 40°C
a 29°C.

Enfriar la pasta del choco-
late en la máquina moldeadora,
adheriéndole agua fría
para que baje su temperatura
de 40°C a 29°C.

Revisar que la pasta líquida
del chocolate y la moldeadora
se encuentren con una tem-
peratura de 29°C utilizando
un termómetro.

Limpia la charola que sirve
de molde con una espátula
para evitar deformación del
producto.

miento; conocer el termó-
metro y su funcionamiento.

Conocer la máquina moldeadora;
sus partes y su funcionamiento;
conocer el
termómetro y su funciona-
miento.

Conocer la máquina moldeadora;
conocer el termómetro
y su funcionamiento.

Conocer la espátula, su uso
y manejo.

Manejar la palanca de expulsión del chocolate líquido adherida a la máquina para el llenado del molde.

Conocer la máquina temperadora; partes que la componen, uso y funcionamiento.

Colocar los moldes con el chocolate líquido en las máquinas vibradoras, revisando que las burbujas de aire desaparezcan.

Conocer la máquina vibradora, uso y funcionamiento.

Colocar en el túnel de enfriamiento los moldes, revisando que se enfríen lo suficiente para que se despegue fácilmente.

Conocer el túnel de enfriamiento, su uso y funcionamiento.

Desmoldear el producto, volteando el molde, cuidando de que no se rompa.

Conocer el procedimiento de desmoldeo.

**FORMA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DEL PERSONAL
DEDICADO A LA ELABORACION DE LA EXOTICA**

NOMBRE: _____ HORARIO 7:00-14:30 Hrs.

AREA: Producción ANTIGUEDAD _____

PUESTO ACTUAL: Ayudante Cavemil

NOMBRE DEL JEFE ACTUAL: _____

ESCOLARIDAD:

PRIMARIA: 1 2 3 4 5 6

SECUNDARIA: 1 2 3

PREPARATORIA: 1 2 3

USO DE MAQUINARIA, HERRAMIENTA
O IMPLEMENTOS DE TRABAJO.

DESEMPEÑO

CONOCIMIENTO O HABILIDADES
QUE SE REQUIERAN.

++	+	+-	--
----	---	----	----

Máquina cavemil				Conocer la maquinaria; sus
Máquina de moldeo				partes, su funcionamiento,
Máquina de enconchado				y su seguridad,
Máquina temperadora				
Máquina depositadora de nuez				
Máquina vibradora				
Máquina del túnel de enfria- miento.				

ACTIVIDADES

DESEMPEÑO

	++	+	+ -	--	
Calentar las máquinas de moldeo y temperadora, adhiriéndoles agua caliente hasta que tengan una temperatura de 40°C.					Conocer las máquinas de moldeo y temperadora, sus partes y funcionamiento; conocer el termómetro y su funcionamiento.
Llevar la pasta del chocolate líquido utilizando una charola de lámina inoxidable desde la máquina de enconchado hasta la máquina temperadora.					Conocer las máquinas de enconchado y temperadora; sus partes y funcionamiento.
Vaciar el chocolate líquido en la máquina temperadora, cuidando de que no se derrame en la misma.					Conocer la máquina temperadora; su uso y funcionamiento.

Colocar los moldes en la
cadena transportadora para
que se les deposite la nuez.

Conocer el uso de las cade-
nas transportadoras, y
conocer la máquina deposi-
tadora de nuez.

Revisar que no se derrame el
chocolate líquido al momento
de inyectarlo en el molde.

Colocar los moldes en el
túnel de enfriamiento en
columnas para que no se ato-
ren en el mismo.

Conocer el túnel de enfria-
miento; su uso y funciona-
miento.

Desmoldear el producto con
un tubo, cuidando que no se
rompa el chocolate.

Conocer el tubo de desmoldeo;
conocer el procedimiento de
desmoldeo.

FORMA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DEL PERSONAL DEDICADO
A LA ELABORACION DEL CONEJO DE CHOCOLATE

NOMBRE: _____ HORARIO: 7:00-14:30 Hrs.

AREA: Producción _____ ANTIGÜEDAD: _____

PUESTO ACTUAL: Ayudante cavemiles _____

NOMBRE DEL JEFE ACTUAL: _____

ESCOLARIDAD:

PRIMARIA: 1 2 3 4 5 6

SECUNDARIA: 1 2 3

PREPARATORIA: 1 2 3

USO DE MAQUINARIA, HERRAMIENTA
O IMPLEMENTOS DE TRABAJO.

DESEMPEÑO

CONOCIMIENTO O HABILIDADES
QUE SE REQUIERAN.

++	+	+ -	--
----	---	-----	----

	++	+	+ -	--	
<u>Máquina cavemil</u>					<u>Conocimiento de la maquina-</u>
<u>Máquina de moldeo</u>					<u>ria; partes que la componen;</u>
<u>Máquina de enconchado</u>					<u>uso y funcionamiento;</u>
<u>Máquina temperadora</u>					<u>seguridad en su manejo.</u>
<u>Máquina del túnel de enfria-</u>					
<u>miento.</u>					

ACTIVIDADES

DESEMPEÑO

	++	+	+-	--	
- Calentar la máquina de moldeo adheriéndole agua caliente hasta que llegue a una temperatura de 40°C					Conocer la máquina de moldeo con cada una de sus partes; conocer el termómetro y su funcionamiento.
- Llevar la pasta líquida del chocolate utilizando una charola desde la máquina de enconchado hasta la máquina temperadora.					Conocer la máquina de enconchado y la máquina temperadora.
- Vaciar el chocolate líquido dentro de la máquina temperadora, evitando que se derrame en la misma.					Conocer la máquina temperadora; uso y funcionamiento.
- Hacer funcionar la máquina temperadora para que gire el chocolate, revisando que baje la temperatura de					Conocer la máquina temperadora con sus partes; funcionamiento; conocer el termómetro y su funcionamiento.

40°C a 29°C por medio de un
termómetro.

- Enfriar la pasta en la má-
quina moldeadora adherién-
dole agua fría para que
baje su temperatura a 29°C

- Revisar qué tanto la pasta
de chocolate como la mol-
deadora se encuentren tem-
peradas a 29°C, utilizando
un termómetro.

- Limpiar los moldes del co-
nejo con una espátula para
evitar deformación del
Producto.

- Colocar la placa de colado
adheriéndola a la máquina
moldeadora adecuadamente

Conocer la máquina molde-
dora, sus partes y su funcio-
namiento; conocer el termó-
metro y su funcionamiento.

Conocer la máquina molde-
dora, el termómetro y su fun-
cionamiento.

Qué es la espátula y manejo,

Conocer el uso y manejo de
la placa de colado; conocer
la máquina de moldeo y su

para evitar salida de la
pasta líquida.

funcionamiento.

- Colocar el molde en la
cadena transportadora ade-
cuadamente para evitar que
se caiga la pasta.

Conocer cuál es la cadena
transportadora y su uso.

- Manejar adecuadamente la
palanca adherida a la má-
quina moldeadora para que
se inyecte el chocolate
líquido en el molde.

Conocer la máquina molde-
dora, uso y funcionamiento.

- Verificar que la pasta del
chocolate que se obtiene
de la máquina moldeadora
por medio de charolas; no
contenga grumos evitando
entorpecer el colado.

Conocer la máquina molde-
dora, sus partes y su funcio-
namiento.

La investigación que se realizó por medio de las formas anteriores, permitió observar que los obreros tienen una antigüedad en la Empresa entre dos meses y dos años con una escolaridad de:

50% hasta 6° de Primaria

30% hasta 1° de Secundaria, y

20% hasta 2° de Primaria

Asimismo se enlistó cada una de las maquinarias, herramientas o utensilios de trabajo que utiliza el personal, las actividades que realiza y el desempeño de las mismas.

En lo que se refiere al último punto, el individuo efectúa sus actividades correctamente, pues como se observó en la respuesta No. 18 del cuestionario, conoce cómo se utilizan las herramientas y utensilios necesarios para su tarea, pero desconoce muchos aspectos relacionados con el puesto, por lo que se recomiendan algunos conocimientos y habilidades para cada una de las actividades.

Estas formas servirán de complemento al cuestionario para diseñar el modelo, ya que en el cuestionario se investigaron los conocimientos

Y HABILIDADES QUE POSEE EL PERSONAL Y EN LAS FORMAS SE AMPLIA MAS EL PUESTO DESCRIBIENDO LOS RECURSOS, ACTIVIDADES Y LOS ASPECTOS QUE SERAN DE UTILIDAD PARA EL MODELO QUE SE PRESENTA EN EL SIGUIENTE CAPITULO.

ESTE INSTRUMENTO SE VALIDO CON EL JEFE INMEDIATO DEL PERSONAL OBRERO Y CON EL GERENTE DE PRODUCCION, CON EL OBJETO DE QUE CONOZCAN LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO Y EVITAR DESVIACIONES EN LA INFORMACION POR PARTE DE LOS TRABAJADORES.

LAS RESPUESTAS OBTENIDAS PERMITIERON DAR UN ENFOQUE MAS AMPLIO A LAS AUTORIDADES MENCIONADAS ANTERIORMENTE SOBRE ALGUNOS ASPECTOS DESCONOCIDOS POR LOS TRABAJADORES DEL AREA DE PRODUCCION, LOGRANDO CON ESTO DESPERTARLES LA INQUIETUD DE PREOCUPARSE SOBRE EL DESARROLLO DE LOS MISMOS.

CAPITULO V

MODELO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL QUE PROCESA CHOCOLATE

En el capítulo anterior se investigaron las necesidades que presenta el personal obrero en el trabajo que realiza por medio de diferentes técnicas, sirviendo de base para elaborar el modelo de capacitación y adiestramiento que se desarrollará en el presente capítulo.

Como se observó, el obrero desconoce muchos aspectos relacionados con el puesto porque no se les ha informado al respecto dentro de la Empresa.

El obrero efectúa bien sus actividades en general y conoce los recursos con los que las realiza pero eso no es suficiente, ya que existe la necesidad de ampliar sus conocimientos.

Lo que se pretende recomendando el modelo de capacitación y adiestramiento es precisamente desarrollar al personal obrero todo lo que sea necesario para que se sienta parte importante dentro de la Empresa, y no como una persona que simplemente produce chocolates.

Si la Empresa no concientiza al obrero sobre el beneficio que se obtiene de su trabajo, se puede llegar a una cierta monotonía logrando con esto el que poco a poco pierda el sentido al trabajo que desempeña. En cambio, si el obrero realiza siempre las mismas actividades pero sabe que con su trabajo beneficia de alguna manera a la Empresa, se sentirá responsable y trabajará mejor.

Así pues, la razón principal por la que se elaboró el modelo de capacitación y adiestramiento es para que el personal conozca todos los aspectos relacionados con su puesto así como la finalidad de su trabajo dentro de la Empresa.

El seguimiento del modelo es que a futuro se responsabilice una o varias personas por diseñar programas de capacitación y adiestramiento tomando como base el presente modelo, con el objeto de impartir al personal obrero los cursos que sean necesarios para el puesto, modificando el contenido de acuerdo a las necesidades del trabajador y de la Empresa.

A continuación se presente el modelo propuesto el cual abarcará los temas, subtemas, objetivos, forma de impartirse y las evaluaciones consideradas.

MODELO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL DEL
 AREA DE PRODUCCION DEDICADO A LA ELABORACION DEL CHOCOLATE EN
 FORMA DE CONEJO, COBERTURA Y EXOTICA.

TEMA	SUBTEMA	OBJETIVOS	FORMA DE IMPARTIRSE	EVALUACION
I. <u>La Empresa</u>	1.1) Datos generales de la Empresa a) Antecedentes b) Giro c) Mercado d) Personal e) Departamentos que la forman f) Objetivo de cada Departamento. 1.2) Productos que se fabrican dentro de la Empresa.	1) Que el personal obrero conozca los aspectos más importantes de la Empresa. 2) Que el obrero se sienta integrado a la Empresa. 3) Que el obrero conozca la variedad de productos que existen dentro de la Empresa.	- Teoría	- Cuestionario

TEMA	SUBTEMA	OBJETIVOS	FORMA DE IMPARTIRSE	EVALUACION
II. <u>Aspectos importantes del chocolate.</u>	2.1) Antecedentes 2.2) Cultivo del cacao 2.3) Proceso de transformación de cacao a chocolate.	1) El obrero debe conocer las características del producto que trabaja	- Teoría	- Cuestionario
III. <u>Departamento de Producción</u>	3.1) Importancia del Departamento de Producción 3.2) Organigrama del Departamento 3.3) Relación que presenta con los demás Departamentos de la Empresa.	1) Que el obrero conozca la importancia del puesto y del Departamento. 2) El obrero debe conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra dentro de la Empresa.	- Teoría	- Cuestionario

TEMA	SUBTEMA	OBJETIVO	FORMA DE IMPARTIRSE	EVALUACION
IV. <u>Maquinaria necesaria para elaborar el producto y sus generalidades</u>	3.4) Consecuencias de un bajo nivel de producción			
	4.1) Máquinas: a) Cavemil b) Moldeo c) Enconchado d) Temperadora e) Inyector de nuez f) Vibradora g) Túnel de enfriamiento	1) El obrero debe conocer perfectamente la maquinaria que se utiliza para elaborar el producto. 2) Que sea capaz de manejar adecuadamente la maquinaria. 3) Que el obrero sea capaz de detectar las fallas que se presentan en la máquina.	- Teoría - Demostración	- Cuestionario - Práctica
	4.2) Partes que integran a cada máquina.			
	4.3) Uso y funcionamiento de cada una de las máquinas y de sus partes.	4) Que el obrero no provoque accidentes en el manejo de la máquina.		
	4.4) Fallas mecánicas ocasionadas por el mal manejo de la	5) Evitar que el producto presente mala calidad por no existir una		

TEMA	SUBTEMA	OBJETIVO	FORMA DE IMPARTIRSE	EVALUACION
V. <u>Herramientas y utensilios de trabajo necesarios para desempeñar el trabajo</u>	máquina.			
	4.5) Seguridad e higiene que debe existir con la máquina.			
	5.1) Herramientas:	1) El obrero debe conocer todas las herramientas y utensilios de trabajo.	- Teoría - Demostración	- Cuestionario - Práctica
	a) Espátula			
	b) Tubo para desmoldear			
	5.2) Utensilios de trabajo:	2) El obrero tendrá la habilidad de manejar las herramientas y utensilios de trabajo.		
a) Charola de lámina inoxidable				
b) Moldes				
c) Placa de colado	3) Conocerá la higiene que se debe tener con cada una de las herramientas y utensilios de trabajo.			
5.3) Qué son cada una de las herramientas y utensilios.				
5.4) Uso y manejo				

TEMA	SUBTEMA	OBJETIVO	FORMA DE IMPARTIRSE	EVALUACION
VI. <u>El Termómetro</u>	5.5) Higiene 6.1) Qué es la temperatura 6.2) Qué es el termómetro a) Uso y manejo	1) El obrero sabrá leer la temperatura a la que debe encontrarse el chocolate.	- Teoría - Demostración	- Cuestionario - Práctica

RECOMENDACIONES PARA LLEVAR A CABO LOS CURSOS PROPUESTOS EN EL MODELO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:

1. Se dará a conocer al obrero la importancia del curso que se impartirá con el objeto de que se encuentre consciente del mismo.
2. La exposición teórica se impartirá al mismo tiempo al personal que elabora los productos elegidos, pues para los tres grupos se desarrollan los mismos temas.
3. La exposición práctica se realizará por separado para cada uno de los grupos pues aunque utilicen casi los mismos recursos existen herramientas, utensilios de trabajo y maquinaria que varían de acuerdo a su trabajo, por lo que es necesario que se efectúen de tal manera.
4. El límite de cada plática será de una hora máximo, considerando que es un tiempo pertinente para que el personal se concentre lo suficiente y por otro lado evitar que la producción se detenga mucho tiempo.
5. Sería conveniente que el curso lo impartiera personal interno a la Empresa tomando como referencia al Jefe de los obreros y al Gerente de Producción, ya que son personas que tienen amplio conocimiento sobre los aspectos expuestos en el modelo anterior, y por otro lado existe una identificación entre las tres partes.

6. El curso se impartirá dentro de la jornada de trabajo, de preferencia antes de iniciar sus actividades con el objeto de que el obrero se encuentre descansado y pueda asimilar la mayor parte de la exposición.
7. Para impartir el curso de tipo teórico se utilizará la sala de juntas pues es demasiado amplia, cómoda e iluminada para que el obrero se encuentre a gusto, siendo necesario utilizar como material didáctico: proyectores, rotafolios y acetatos para la información que se considere de mayor importancia.
8. El curso práctico se deberá impartir dentro del área de trabajo ya que en esta se encuentra la maquinaria, herramientas y utensilios de trabajo necesarios para realizar el puesto a desempeñar.
9. Al término de cada exposición se deberá responder a todas las dudas que el obrero tenga.
10. Sería conveniente otorgar al obrero un diploma o una carta de reconocimiento por haber tomado el curso siendo firmado por el Director General, Gerente de Producción y Jefe Inmediato del personal obrero.
11. Se podrán realizar otros modelos de capacitación y adiestramiento para los demás puestos que integran a la Empresa, tomando como base el expuesto en el Seminario de Investigación.

CONCLUSIONES

1. La Administración es un proceso por medio del cual se consiguen los objetivos deseados, pero es necesario que existan los recursos humanos, materiales y económicos que servirán de medios para lograr los mismos, siendo el más importante el ser humano pues de él depende el adecuado funcionamiento de los recursos materiales y económicos dentro de cualquier Empresa, por lo que es de suma importancia que exista la preocupación de desarrollarlo con el propósito de que se encuentre lo suficiente preparado para cumplir eficientemente con los objetivos de la Empresa donde trabaja.
2. Una gran parte de la vida del individuo pertenece a su ámbito laboral por lo que es indispensable que se encuentre a gusto dentro de la Empresa en la que trabaja, con el objeto de que le agraden sus actividades o funciones y busque una superación personal logrando con esto un rendimiento adecuado.
3. Dentro de la Empresa es recomendable que se impartan cursos de capacitación y adiestramiento al personal que la integra, pues será una manera de motivar al individuo para desempeñar mejor su trabajo ya que conocerá aspectos importantes relacionados con el puesto.

4. La mayor parte del personal que integra a la Empresa "Chocolates Turfín" es obrero ya que por el giro de la misma es necesario que exista un gran número de individuos que realicen el proceso de los productos. Por ser tan rutinarias las labores que desempeñan es recomendable que las autoridades de mayor jerarquía den a conocer la importancia que representan cada una de sus actividades, con el propósito de que la persona sienta que su trabajo forma parte interesante dentro de la Empresa.

5. Sería conveniente que el Director y los Gerentes de la Empresa se inquieten por realizar programas de capacitación y adiestramiento para impartir cursos al personal obrero al ingresar a la Empresa, o en su caso, cuando sea necesario, considerando importante que entre más se desarrolle al individuo se obtendrán mejores resultados en cuanto a productividad se refiere.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Limusa, México, D.F., 1975.
- 2) Block, Alberto, "Innovación Educativa", Editorial Trillas, 5a. reimpresión, México 1981.
- 3) Dale, Yoder, "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", Editorial C.E.C.S.A., 5a. reimpresión, México, 1979.
- 4) Guzmán, Valdivia, "La Dirección de los Grupos Humanos", Editorial Limusa, México, 7a. reimpresión, 1982.
- 5) Koontz/O'Donnell, "Curso de Administración Moderna", Editorial McGraw Hill, México, 1981.
- 6) Klein, Alfred, W. y Grabinsky, Nathan, "El Análisis Factorial", Banco de México, 9a. reimpresión, 1984.
- 7) McGregor, Douglas, "El Aspecto Humano de las Empresas", Editorial Diana, México, 1970.
8. Mendoza, Núñez, Alejandro, "Manual para Determinar Necesidades de Capacitación", Editorial Trillas, México, 1982.
- 9) Noé, Murillo, Miguel J. "Disposiciones Legales y Oficiales en Materia de Capacitación y Adiestramiento", A.M.E.C.A.P., México 1981.

- 10) Reyes, Ponce, Agustín, "Administración de Empresas, Teoría y Práctica", Editorial Limusa, México, 19a. reimpresión, 1982.
- 11) Reyes, Ponce, Agustín, "Administración de Personal", Editorial Limusa, México, 11a. reimpresión, 1980.
- 12) Siliceo, Alfonso, "Capacitación y Desarrollo de Personal", Editorial Limusa, México, 1982.
- 13) Tena, Morales, Adolfo, "Aspectos Prácticos de la Capacitación y Adiestramiento", Editorial COPARMEX, México, 1979.
- 14) Terry, George, R. "Principios de Administración", Editorial C.E.C.S.A., 16a. reimpresión, México, 1979.