



66
2EJ

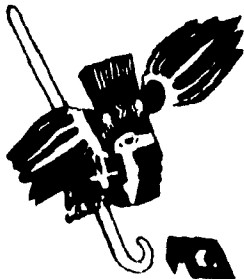
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**PROGRAMA DE CAPACITACION EN UNA
COMPAÑIA REFRESQUERA (SOCIEDAD
COOPERATIVA TRABAJADORES DE
PASCUAL S.C.L.)**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
LAURA VAPNIK MORALES**

**ASESOR DEL SEMINARIO :
L. A. Y C. P. RAUL RAMIREZ CRUZ**



MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 esta 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.

A mi Papá, por TODO el amor, comprensión, y apoyo que me ha brindado en la vida, con la ternura y sencillez de sus palabras. (Papá, siempre serás mi ángel)

A mi Mamá, por la fuerza y entusiasmo que ha logrado en mí la superación constante.

A mis dos pilares, estoy inmensamente agradecida por la grandeza de su persona y por el amor y cariño con el que me han educado.

¡Lo logramos!

A mis hermanos Sonia, Lesli, Mario y Oscar, por todo el apoyo incondicional que me han brindado en la vida, por los bellos momentos que hemos vivido juntos y porque serán mis amigos por siempre.

A Pepe, a quien amo y admiro por la constante búsqueda de nuestra superación, y crecimiento como ser humano.

Gracias inmensamente a todos ellos y en especial a Dios...

A todos mis amigos que han estado conmigo; gracias por la amistad y por todos los consejos y alientos para seguir adelante.

Al L.A. y C.P. Raúl Ramirez Cruz que con su dirección hizo posible el desarrollo y culminación de este trabajo.

A la Cooperativa Pascual, con mucho agradecimiento por todos los consejos y el apoyo que me fue brindado para el desarrollo de esta obra; llevando conmigo el orgullo de haber participado en esta gran empresa maxicana.

A la Universidad Nacional Autónoma de Mexico, que me permitió lograr una etapa muy importante en mi vida y de la cual estaré siempre orgullosa.

G R A C I A S ...

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	
1. Reclutamiento	4
2. Selección	7
3. Contratación	13
4. Inducción	16
5. Análisis y Valuación de Puestos	20
6. Calificación de Méritos	27
7. Higiene y Seguridad	30
II. EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	
1. Antecedentes Históricos	35
2. Marco legal	37
3. Importancia y Objetivos de la Capacitación	45
4. Propósitos de la Capacitación	48
5. Políticas y Estrategias para alcanzar un mejor nivel de Capacitación	53
6. Conceptos teóricos	
6.1 Entrenamiento	57
6.2 Adiestramiento	57
6.3 Capacitación	58
6.4 Desarrollo	59
7. Proceso de la Capacitación	60

III. LA INDUSTRIA REFRESQUERA EN MÉXICO Y LA SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL S.C.L.	
1. Aspectos Generales de la Industria Refresquera	69
2. Desarrollo de la Industria Refresquera en México	74
3. Antecedentes Históricos de la Cooperativa Pascual	77
4. Organización actual de la Cooperativa (Productos e Instalaciones)	82
5. Estructura Orgánica	86
6. Objetivos de la Sociedad Cooperativa	89
7. Planes de Capacitación en la Cooperativa Pascual	90
IV. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LA COOPERATIVA PASCUAL	
1. Investigación preliminar para fundamentar el programa a realizar	95
2. Programa de capacitación	97
2.1 Detección de Necesidades	98
2.2 Recopilación de la información	99
2.3 Análisis de la información	102
3. Gráficas y su Interpretación	102
4. Proyecto de Cultura Organizacional en la Cooperativa Pascual	121
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	138
ANEXOS	140

INTRODUCCIÓN

La capacitación dentro de las organizaciones es de gran importancia, ya que el factor humano es un recurso indispensable para el buen funcionamiento de las empresas; se eligió este tema porque se considera un aspecto fundamental para el desarrollo y tanto del individuo como de la propia organización.

Actualmente la capacitación del personal en muchas empresas se considera como una función obligatoria que tiene que realizar el patrón. Es necesario modificar esa mentalidad, porque la capacitación puede lograr un cambio positivo en la actitud del trabajador que repercute en la productividad de la empresa.

El objetivo principal de este trabajo consiste en realizar una investigación bibliográfica y de campo que permita contribuir a la formulación de un programa de capacitación dirigido al personal de ventas de la Cooperativa Pascual; se seleccionó a esta organización por los tres motivos siguientes: primero porque es una empresa "100% mexicana" que ha enfrentado problemas difíciles, tal como es el caso de la huelga general en 1982, la cual resolvió favorablemente; segundo porque la industria refresquera es muy significativa en nuestro país, ya que México es el segundo consumidor de refrescos a nivel mundial; y tercero porque Pascual demuestra que las Cooperativas siguen vigentes, y que con esfuerzo, dedicación y capacitación de los trabajadores se pueden lograr mejores oportunidades.

Dos objetivos importantes que se pretenden alcanzar con este trabajo son:

- * Comprobar que la capacitación es un factor importante para elevar la productividad y calidad dentro de la Cooperativa Pascual.

- * Observar si la Cooperativa lleva a cabo la capacitación adecuadamente y si se cumple con la planeación de programas de capacitación.

Para desarrollar este trabajo se aplicaron los métodos: deductivo, síntesis y análisis, y además se utilizaron técnicas como la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

En el primer capítulo de esta tesis se describen las técnicas fundamentales de la administración de personal, en donde se explica de una forma general los conceptos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, higiene y seguridad.

En el segundo se describe la evolución de la capacitación, donde se incluyen los antecedentes históricos, el marco legal, la importancia y objetivos de la misma, los propósitos que persigue, las políticas, las estrategias para alcanzar un mejor nivel de capacitación, los conceptos teóricos de entrenamiento, adiestramiento, capacitación y desarrollo, y finalmente el proceso que se debe llevar a cabo para lograr la capacitación.

En el tercero se describe en forma general el desarrollo que ha tenido la industria refresquera en México, los aspectos generales de la Sociedad Cooperativa así como sus antecedentes, organización actual (productos e instalaciones), estructura orgánica, objetivos que persigue y los planes de capacitación desarrollados en 1994 y hasta abril de 1995.

En el cuarto se realiza una investigación preliminar para fundamentar el programa, la detección de necesidades del área de ventas y las técnicas a través de las cuales se obtienen las gráficas que servirán para su interpretación. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Es una ventaja contar en nuestro país con la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L., de la cual todos los mexicanos debemos estar orgullosos, porque demuestra la voluntad de los trabajadores mexicanos por salir adelante. Debido a este esfuerzo la Cooperativa a tenido reconocimientos internacionales a la calidad de sus productos tal como son: "XX Trofeo de Oro a la Calidad, Madrid, España 1992", "XXI Trofeo Internacional al Prestigio Comercial, Madrid, España 1991", "XV Trofeo Internacional de Alimentación y Bebidas, Barcelona, España 1992" y "XXI Trofeo Internacional a la Mejor Imagen de Marca, Madrid, España, 1992".

Espero que esta investigación sea de utilidad a la Cooperativa Pascual para el mejoramiento de sus actividades, y a los licenciados en administración que estamos preocupados por el desarrollo y mejoramiento de nuestro país.

I. TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1. RECLUTAMIENTO

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar o cubrir una vacante dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, a través del cual la organización divulga y ofrece al mercado de personal oportunidades de empleo que pretende cubrir.

La función del reclutamiento es descubrir las fuentes de personal dentro de los requisitos exigidos por la organización y utilizar los medios para atraer candidatos en número suficiente tal, que permita una adecuada selección.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Es el origen de los candidatos a ocupar una vacante. Estas pueden ser Internas o Externas

Fuentes Internas

Surge cuando habiéndose presentado una vacante en la organización, se decide cubrirla con personal de la propia empresa, mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical), transferencia (movimiento horizontal) o transferencia con promoción (movimiento diagonal). La técnicas utilizadas de reclutamiento interno son:

- * Boletín
- * Cartel
- * Pizarrón
- * Verbalmente
- * Sindicato

Las principales ventajas que aporta el reclutamiento interno son:

- * Es más económico, ya que evita gastos en anuncios, en los periódicos y honorarios en las empresas dedicadas al reclutamiento.
- * El personal ya está adaptado a la organización.
- * Se reducen los costos de atención a los candidatos en contratación e inducción.
- * Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado ser transferido o promovido de inmediato, y evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo.
- * Presenta mayor índice de validez y seguridad pues el candidato ya es conocido, evaluado durante cierto periodo y sometido al criterio de los jefes directos.
- * Es una herramienta de estímulos al personal, desde que estos vislumbran la posibilidad de ascenso.
- * Se aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento y de perfeccionamiento del personal.
- * Se establece un clima de competitividad sano.

Empero, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- * Provoca frustración en las personas que no fueron ascendidas o transferidas.
- * Genera conflictos de autoridad al recibir órdenes de alguien a quien consideran igual, y
- * Se priva a la empresa de nuevos talentos e influencias positivas.

Fuentes Externas

Se presenta cuando habiendo determinado la vacante, la organización trata de cubrirla con personas externas, a través de técnicas de reclutamiento externo, dentro de las cuales están:

- * Presentaciones espontáneas
- * Recomendaciones de empleados
- * Anuncios en porterías
- * Contactos con sindicatos
- * Contactos con las Universidades, escuelas, agremiados, directorios académicos, etcétera
- * Anuncios en periódicos, revistas, radio, etcétera
- * Agencias de reclutamiento
- * Viajes para reclutamiento, etcétera

Las principales ventajas del reclutamiento externo son:

- * Trae ideas y talentos nuevos a la organización, se mantiene actualizada de lo que ocurre, tanto en otras empresas como en los avances tecnológicos o de conocimientos desarrollados.
- * Se aprovechan las inversiones en la preparación y desarrollo personal efectuado en otras empresas, y
- * Toda la atención y la preselección inicial de los candidatos son procesados por la agencia, evitando trabajo a la empresa.

Las desventajas que tiene el reclutamiento externos son:

- * Más costosos ya que implica publicar anuncios, utilizar agencias, etcétera
- * En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, pues los candidatos externos son desconocidos.
- * La productividad del individuo se verá retrasada en cuanto culmina el proceso de integración a la organización, y
- * En algunas ocasiones existe una mayor renuencia del personal subordinado a recibir órdenes de alguien completamente desconocido.

En razón de las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas ha preferido una solución efectiva: el reclutamiento mixto, o sea, aquel que abarca tanto fuentes internas como externas de personal.

2. SELECCIÓN

Es el proceso mediante el cual se aplican pruebas para identificar las cualidades o aptitudes de los candidatos a ocupar un puesto determinado, con la finalidad de elegir aquellos que cubran las características de los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Se deben de precisar las respuestas a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal:

- * ¿A qué nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros)
- * ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- * ¿Que probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- * ¿Cuales son las políticas y limitaciones establecidas?
- * ¿Cuales son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo industrial similar)?
- * ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- * ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- * ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?, etcétera

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales de selección de personal:

Colocación

Consiste en que si un candidato no tiene las habilidades o conocimientos necesarios para un determinado puesto, pero se le

considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación

En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, mencionando donde fallo e informarle sobre sus debilidades para que este las mejore y entonces pueda ser canalizado o reclutado en otra empresa.

Ética Profesional

Es imprescindible mencionar que el proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etcétera, son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, puede minar su salud mental y la de su familia, afectando negativamente a la organización.

Elementos de la Selección Técnica

Para cumplir con el proceso de selección es necesario, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico:

1. *Vacante:* El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, que es el puesto que no tiene titular.
2. *Requisición:* Se notificará a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando:

- Nombre del puesto (Análisis de puesto)
- Nombre del departamento que lo solicita
- A partir de cuando lo solicita
- Motivo por el cual se generó la vacante
- Sueldo, y
- Horario

3. *Análisis y valuación de puestos:* Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

4. *Inventario de personal:* El siguiente paso consiste en la localización en el inventario de personal; de los empleados que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requerimientos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen prestando sus servicios.

5. *Recurrir a las fuentes de reclutamiento externo*

6. *Solicitud de empleos:* Se determinará el área donde serán recibidos los candidatos, se procederá a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, estados civil, sexo, IMSS, Registro Federal de Causantes, etcétera) datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etcétera

7. *Entrevista inicial o preliminar:* Esta entrevista pretende "detectar" de manera general y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más importantes del candidato y su relación con los requerimiento del puesto.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información; el entrevistador buscará respuesta a dos aspectos fundamentales, que son:

- a) El candidato podría realizar el trabajo.
- b) Cómo se compara el solicitante con otros candidatos.

Las fases de la entrevista son:

Rapport: Es una etapa que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, y en el cual se debe dar un trato cordial y de confianza.

Címa: Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionan a continuación:

- a) Historia laboral
- b) Historia académica
- c) Aspiraciones y planes par el futuro
- d) Tiempo libre y recreación
- e) Fluidez verbal
- f) Seguridad aparente
- g) Situación socioeconómica, y
- h) Comportamiento durante la entrevista

Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la tercera etapa de la entrevista, que se refiere al cierre.

Cierre: Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia al final de la misma , dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que crea pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista y, finalmente se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.

Por último se deben redactar inmediatamente después de concluida la entrevista, los resultados y conclusiones de la misma, con el objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado.

8. Pruebas Psicométricas: Son dispositivos que valúan la probable coincidencia entre las características del candidato (especificación) y los requisitos del puesto (descripción).

Objetivos:

- * Identificar posibles problemas emocionales del individuo para evitar problemas dentro de la organización;
- * Canalizar adecuadamente a los candidatos para aprovechar mejor sus habilidades y conocimientos; y
- * Controlar la veracidad de la información que da el candidato.

9. Pruebas de Trabajo: Las pruebas de trabajo las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

10. Examen Médico: Este examen reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, llega a afectar los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso del país.

Objetivos:

- * Prevenir enfermedades profesionales de los trabajadores.
- * Ubicar al trabajador en el ambiente de trabajo más adecuado a sus capacidades orgánicas y mentales.
- * Controlar los costos de las primas o cuotas de Seguro Social al reducir la siniestralidad de la empresa.

- * Garantizar el óptimo desempeño de los empleados.
- * Reducir el índice de ausentismo.
- * Mejorar la calidad de producción, y
- * Prevenir el contagio de diversas enfermedades.

11. *Estudio socioeconómico:* La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general las áreas que se exploran son:

- * Antecedentes personales; estados civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera
- * Antecedentes familiares; nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar, etcétera
- * Antecedentes laborales; puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera
- * Situación económica; presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

12. *Decisión Final:* Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe

inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. En este aspecto resulta importante resaltar que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el o los directo (s) responsable (s) del trabajo del futuro empleado.

Una vez tomada la decisión final es comunicada al candidato. En caso de que se le vaya a contratar, precisa seguir un proceso que se tratará a continuación.

3. CONTRATACIÓN

Después de haberse aplicado adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección para poder realizar la política de "obtener que el hombre adecuado ocupe siempre el puesto adecuado", se proseguirá con la contratación.

Agustín Reyes Ponce en su libro *Administración de personal*, 1ª parte, nos dice que existe la necesidad de completar los datos del candidato a través de la contratación, solicitando primeramente los documentos o datos necesarios para integrar su expediente; éstos varían de acuerdo con el puesto, ya que no entregará la misma documentación un obrero que un ejecutivo.

Entre los documentos necesarios para integrar el expediente se encuentran: acta de nacimiento, acta de matrimonio, certificado de primaria, secundaria, bachillerato, título y cédula profesional, cartilla de servicio militar liberada, credencial del Seguro Social, credencial del ISSSTE, cédula de Registro Federal de Causantes, licencia de manejo, licencia sanitaria, pasaporte, tarjetas de crédito, entre otros documentos.

Así también es necesario el llenado de formas, filiación dactilográfica, etcétera; éstas formas también podrán ser llenadas de acuerdo con el puesto.

Una vez integrado el expediente, se procederá a la firma del contrato.

La Ley Federal del Trabajo define al contrato individual de trabajo que deben firmar el contratante (patrón) y el contratado (trabajador) en la siguiente forma:

"Contrato Individual de Trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel, por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario"

De igual forma la Ley Federal del Trabajo define al Contrato Colectivo de Trabajo como "el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimiento.

El patrón que emplee a trabajadores miembros de un sindicato tendrá obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un Contrato Colectivo de Trabajo.

De acuerdo con el artículo 31 de la Ley Federal del Trabajo los contratos obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conformes a las normas de trabajo, o sea de buena fe y equidad, de donde resulta que si en un contrato colectivo de trabajo, la empresa obliga a otorgar a sus trabajadores permisos sin goce de sueldos para faltar a sus labores por determinado número de días, con el fin de atender asuntos particulares, el patrón no puede sin justificación alguna negar el permiso cuando le es solicitado y las inasistencias del trabajador resultantes a la negativa de los pactado no pueden considerarse como causales de despido.

El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, tiempo indefinido o por obra determinada; y en cuanto a las remuneraciones, éstas pueden ser de tres tipo: en especie, en dinero o mixtas.

Los aspectos legales que rigen a la contratación están basados en los beneficios que puede tener el trabajador. Existen preferencias en las empresas en relación con: nacionalidad de la persona, su antigüedad, estado civil, y si está sindicalizado o no. Todo esto es tomado en cuenta cuando en una empresa existe una vacante.

Los requisitos que le piden a una persona para ser contratada, son establecidos por la organización de acuerdo con sus necesidades; éstos pueden ser:

- a) Leyes, Constitución y Ley Federal del Trabajo
- b) ISSSTE, IMSS, INFONAVIT, etcétera
- c) Solicitud de Trabajo
- d) *Curriculum Vitae*
- e) Registro Federal de Causantes
- f) Contrato de Trabajo
- g) Acta de nacimiento
- h) Licencia de manejo
- i) Documentos que certifiquen su domicilio
- j) Número de cartilla
- k) Antecedentes de trabajo
- L) Carta de referencias
- M) Certificados de estudio, etcétera.

Todos estos documentos e información ayudará a que las empresas cuenten con registros completos de cada uno de sus trabajadores, y con ello, tener un control de su personal.

4. INDUCCIÓN

La Inducción es muy importante, porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio, por ello es importante resaltar que los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y si éstos son desagradables -por la incertidumbre, por lo que provoca lo nuevo, lo desconocido, las críticas, los regaños, la posibilidad de actuar erróneamente, etcétera-, aun inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad, su desempeño y actitud en el trabajo.

Inducción en el Departamento de Personal

Dentro de éste departamento suele darse al nuevo trabajador, informes de la siguiente naturaleza:

1. Idea general de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos o servicios, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato, etcétera
2. Políticas generales del personal: qué espera la empresa del nuevo trabajador, y qué puede esperar éste de la empresa, así como de las normas y lineamientos a seguir para el óptimo desempeño de sus labores.
3. Días y lugar de pago: es importante mencionarle cuáles serán los días y el lugar donde podrá recibir su sueldo.
4. Reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar durante su trabajo.
5. Beneficios de los que puede disfrutar, tales como despensas, actividades deportivas y recreativas, servicio de comedor, honos de productividad y puntualidad, etcétera.

6. De ser posible, conviene hacerle visitar la planta y presentarlo con alguno de sus jefes de mayor categoría. Hay empresas que por los menos a los supervisores, los llevan con el Gerente General.

Inducción en el puesto

1. Es muy conveniente que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que será próximamente su jefe inmediato, y no simplemente enviado con una ficha de ingreso. Por lo menos, debe recibirsele amistosa y cordialmente.

2. El nuevo jefe debe presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.

3. Debe después explicarle, en que consistirá su trabajo. Para ello, será conveniente auxiliarse de la descripción del puesto. En algunas empresa se lo entregan al empleado para que lo lea cuidadosamente, y posteriormente comente con su jefe las dudas o comentarios que le hallan surgido.

4. Deben mostrarle los sitios que requiere conocer, tales como: lugar de pago, lugar de abastecimiento de material, de herramientas, comedor, sanitarios, etcétera.

5. Conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas, en los primeros días.

Ayudas Técnicas

Constituyen ayudas técnicas para la buena inducción, los llamados Manuales de Bienvenida o del Empleado. En ellos se integran los conceptos mencionados al hablar de la inducción en el Departamento de Personal, Sólo cabe denotar:

- a) Que este manual debe ser amistoso.
- b) Que se utilice un vocabulario adecuado y sencillo para que se entienda claramente.

- c) Que conviene que sea lo más gráfico posible, ya que, cuanto más redacción tenga, es más difícil que sea leído.
- d) Que debe estar dividido en secciones, ya que el solicitante buscará muchas cosas dentro del manual, y si no las encuentra, perderá interés en él.
- e) Que no debe contener promesas de cosas que no se van a conceder, porque el efecto será contrario al que se busca.
- f) Que no debe sustituir a la inducción, sino sólo ser un auxiliar de la misma.

Características fundamentales del Manual

1. Título: Debe ser amistoso para el nuevo trabajador.
2. Formato: Debe estar hecho a base de párrafos pequeños, con bastantes encabezados, para facilitar su lectura. Márgenes amplios.
3. Debe usarse un tipo de letra moderno y claro.
4. Material gráfico: fotografías, dibujos y gráficas en abundancia.
5. Tamaño: debe ser de fácil manejo.
6. Papel: de la mejor calidad posible.
7. Debe acompañarse una tarjeta, para que el nuevo empleado pueda solicitar informes más amplios sobre algún aspecto, o bien, hacer comentarios.

La inducción del empleado constituye una técnica que no requiere un gran costo, ni personal muy técnico o capacitado, y sin embargo, rinde gran utilidad; así lo demuestran, no sólo consideraciones teóricas, sino estadísticas realizadas en diversas empresas.

Periodo de Prueba

Puede decirse que es la continuación de la inducción, al llevarse a cabo una serie de investigaciones en el desempeño del trabajo realizado.

Las pruebas prácticas son posibles de establecerse en toda empresa. Lo importante es seleccionar cuáles son las que conviene poner durante el período de prueba, graduarlas, y de ser posible estandarizarlas.

Es muy conveniente formular dos o tres hojas de calificación que el supervisor inmediato deba llenar antes de que el trabajador obtenga su planta; ellas revelarán si el nuevo trabajador pudo realizar, o no, los "puntos-clave" del puesto que se le encomendó.

Entrevistas de Ajuste

Una de éstas, es que se realiza cuando el trabajador va a obtener su planta por haber pasado satisfactoriamente el período de pruebas. Otra se realiza durante el empleo normal, por lo general al llegar cada aniversario de su ingreso, para analizar sus avances, mejoramientos, fracasos, éxitos, fallas, etcétera, aunado a esto es un medios de motivación y personalización. En la primer entrevista se debe considerar lo siguiente:

1. Debe prepararse con un plática con el supervisor inmediato, para conocer la conducta y eficiencia del empleado, durante el período de prueba.
2. Conviene hacer notar al trabajador que ingresa ya en definitiva como empleado; repetirle los puntos básicos de la entrevista anterior, y brindarle la posibilidad de preguntar cosas que quizá entonces, no podía conocer, o que surgieron en el tiempo que ha trabajado.
3. Es conveniente pedirle informes sobre cómo encuentra su trabajo, sus compañeros, jefes, ambiente físico, condiciones laborales, etcétera. Muchos datos pueden obtenerse de él, ya que no se ha integrado completamente con circunstancias y condiciones del trabajo, que por lo regular pasan inadvertidas para quienes tienen mucho tiempo dentro de la empresa.

5. ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS

A) ANÁLISIS DE PUESTOS

Análisis de puestos es el proceso de obtención, análisis y registro de la información relacionada con los puestos. Esta información es registrada inicialmente en las *descripciones de puestos*. Para hacer el análisis cada puesto es dividido y estudiado con base en las partes o elementos que lo componen, que son los llamados factores de especificaciones.

El análisis de puestos es una herramienta fundamental de la administración de personal: es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

Aunque íntimamente relacionadas con sus finalidades y en el procesamiento de obtención de datos, la *descripción de puestos* y el *análisis de puestos* son distintos entre sí. Mientras la descripción se preocupa del contenido del puesto (lo que el empleado hace, como lo hace y por qué lo hace), el análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que les atañen y las condiciones exigidas por el puesto, para su correcto desempeño. Es a través del análisis como los puestos serán posteriormente evaluados para efecto de remuneración, y debidamente clasificados para efecto de comparación.

La estructura del análisis de puestos

Por lo regular, el análisis de puestos se concentra en cuatro áreas de requisitos casi siempre aplicadas a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos mentales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades
4. Condiciones de trabajo

Cada una de estas áreas se divide en varios factores particulares, denominados especificaciones. Los factores de especificaciones funcionan como puntos de referencia para poder analizar una gran cantidad de puestos de manera objetiva. Constituyen verdaderos instrumentos de medida, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos existentes en la organización.

La *Descripción de puestos* "es una presentación escrita de los principales deberes y responsabilidades que un puesto conlleva". Especificación de puestos "es una lista de criterios en términos de capacidad e inclinaciones personales necesarias para el buen desempeño del puesto".

Las *especificaciones de puesto* constituyen una descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto, además e las responsabilidades y de las condiciones de trabajo que constituyen el ambiente del mismo. Todo puesto exige para su adecuado desempeño una serie de características por parte del ocupante: mental o intelectual, físicas y biométricas, al mismo tiempo que impone ciertas responsabilidades al ocupante (por material, equipo, etcétera) y ciertas condiciones ambientales donde se pueda desarrollar.

A continuación se mencionan los factores de especificación por separado:

A. *Requisitos mentales*

Este factor considera las existencias del puesto en lo que se refiere a los requisitos mentales inherentes y adquiridos. *Requisitos mentales adquiridos* son las clasificaciones que el puesto exige del ocupante, como son por ejemplo: preparación académica, conocimientos generales, experiencia profesional, etcétera. *Requisitos mentales inherentes* son las aptitudes que el

cargo exige el ocupante, como por ejemplo, inteligencia, memoria, raciocinio mental, numérico y verbal, habilidad para trabajar con personas, imaginación, liderazgo, iniciativa, etcétera.

Entre los requisitos mentales están los siguientes subfactores:

- a) instrucción esencial
- b) experiencia anterior esencial
- c) adaptabilidad al puesto
- d) iniciativa necesaria
- e) aptitudes necesarias

B. Requisitos físicos

Este factor considera la cantidad y la continuidad de energía y e esfuerzo físico y mental requeridos, así como el cansancio provocado. Considera asimismo, la complexión física exigida del ocupante para el adecuado desempeño del puesto. Entre los requisitos físicos están los siguientes subfactores:

- a) esfuerzo físico necesario
- b) capacidad visual
- d) destreza o habilidad
- e) complexión física necesaria

C. Responsabilidad

Este factor considera, además del desempeño normal e sus atribuciones, la responsabilidad que el ocupante el puesto tiene con relación a la:

- a) supervisión de personal
- b) material, herramientas o equipos
- c) dinero, títulos o documentos
- d) contactos internos o externos
- e) informaciones confidenciales

D. Condiciones de trabajo

Este factor considera las condiciones de ambiente y alrededores donde se ejecuta el trabajo haciéndolo desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exigiendo del ocupante un severo ajuste con miras a mantener su productividad y el rendimiento de sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del ambiente y del equipo humano, facilitando su desempeño.

B) VALUACIÓN DE PUESTOS

Se considera como una técnica para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás puestos de una empresa, es decir, se observará mediante ella la jerarquización de los puestos; esto tiene como finalidad una buena organización y remuneración del personal.

De acuerdo con el criterio de Arias Galicia, se tiene que entre los principales objetivos de la valuación de puestos tenemos:

- * La jerarquización apropiada de los puestos
- * La jerarquización de los salarios
- * La estructura de salarios y el establecimiento de políticas
- * La de posición de un trabajo nuevo
- * Una base para la fijación de salarios absolutos
- * Una base para el establecimiento de salarios e incentivos
- * Un ajuste permanente de salarios

Entre los métodos de valuación de puestos están:

Método de gradación previa

Su característica general consiste en la clasificación y niveles o grados de trabajo, previamente establecidos. Sus etapas son:

- La fijación previa de grados de trabajo, tomando en cuenta las

características de las actividades del puesto y fijando los niveles o grados.

- La clasificación de los puestos dentro de los grados, mediante las comparaciones específicas de los puestos, para poderlas catalogar según su grado.

Entre las ventajas de este método encontramos:

- Es sencillo y rápido
- Es fácil de comprender para los trabajadores
- Requiere un mínimo costo para su instauración y mantenimiento
- Se presta para hacer valuaciones de empresas en las que su personal esté bien definido

Algunas de sus desventajas son:

- Aprecia los puestos de una manera general, sin distinguir los factores que lo integran
- No existen jerarquías entre puestos del mismo rango
- Sólo en una pequeña parte elimina el empirismo

Método de alineamiento

Este método estima de manera subjetiva o en sentido común la importancia que en términos generales se le da a cada puesto.

El método de alineamiento sólo puede funcionar bien en organizaciones de muy escaso número de trabajadores, ya que engloba a todos los puestos que no pueden eliminarse con otros tipos genéricos tales como mozos, mecanógrafos, torneros, etcétera.

Sus principales etapas son:

- Integración de un comité
- Fijación de puestos-tipo
- Formulación de series de orden

- Combinación y promediación de las series
- Ordenamiento de los puestos-tipo
- Repetición de las operaciones anteriores
- Arreglo de salarios fuera de orden
- Clasificación de los demás puestos (Arias Galicia)

Al igual que el método de gradación previa, éste también presenta las siguientes ventajas:

- Es fácil rápido, así como también puede ser comprendido por todos los trabajadores
- Supone mayor seguridad
- Garantiza la apreciación de la realidad
- Es de bastante utilidad en empresas de escaso personal

Sus desventajas son:

- No analiza los elementos o factores que integran al puesto
- Representa un promedio de apreciaciones objetivas
- Considera iguales distancias entre los puestos y genera el peligro de que los salarios reflejen esa situación

Método de Comparación de Factores

Este método consiste en el ordenamiento de los puestos de la empresa, en función de sus factores tales como habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, y se inicia de acuerdo con el valor monetario que se designa a cada uno de los citados factores, combinando ambos resultados.

Su procedimiento se puede reducir a tres pasos:

- El ordenamiento de los puestos físicos en función de sus factores
- La asignación de un valor monetarios a cada uno de los factores
- La combinación ponderada de los resultados

Entre sus principales ventajas están:

- Por medio de la descomposición de factores, se estudia y se analiza el puesto
- Su manejo es sencillo, debido al bajo número de factores

Las desventajas que presenta son:

- Se limita la apreciación objetiva de los puestos por la escala monetaria
- El escaso número de factores deforma la realidad

Método de Valuación por Puntos

Este es el método de más preferencia debido a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación.

Se caracteriza por el ordenamiento de los puestos de una empresa, asignándoles cierto número de unidades de valor; a dichas unidades se les denomina puntos y se dan en cada uno de los factores que forman al puesto.

Para poder determinar los factores, se deben distinguir:

- Los requisitos que deben llenar los factores
- El procedimiento para encontrarlos y seleccionarlos

Los puntos que se toman en cuenta para la determinación del método son:

- **Objetividad:** se refiere a que los factores deben referirse a los requisitos mínimos que exige el puesto y a las personas que deben ocuparlos.
- **Discriminación:** significa que lo que el factor define, debe dar en todos los puestos en distintos grados, para poder diferenciar su valor.

- Totalidad: se refiere a que los factores deben aplicarse a todos los puestos comprendidos dentro de su ámbito.
- Necesidad: de acuerdo con la necesidad que existe se buscará un número y una articulación de los factores, adecuados a cada tipo de escala.
- Diferenciación: como se supone que los factores deben estar bien escogidos para que precisen con exactitud el puesto y lo diferencien de los demás. (Gómez Aquino)

6. CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

La Calificación de Méritos se refiere a una serie de características que señalan la calidad en el desempeño de un puesto, y son: el criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimiento, sentido de colaboración, comunicación, etcétera.

La calificación sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo, por lo tanto quedan fuera de consideración todos los que no cumplan con esa disposición. Por lo anterior se puede deducir que una calificación de méritos nos permite observar las cualidades del empleado, así como el desempeño de las mismas en el desarrollo de su trabajo.

Los principales objetivos que se denotan en la calificación de méritos son:

- * Para la organización: para la empresa es importante detectar cuál es el personal que sí está funcionando adecuadamente en la empresa, y a su vez darle la debida confianza para asignarle otras actividades dentro de la misma.
- * Para el supervisor: su fin es tener una idea clara e individual de sus subordinados y así formarse un criterio fundado con respecto a cada uno de ellos.

* Para el trabajador: al ver el trabajador que sus méritos son calificados, se esmerará más en su labor y le dará más interés, de tal manera que se dará cuenta de que su esfuerzo no pasa desapercibido.

* Correlación de los incentivos: la calificación de méritos auxilia a determinar quiénes deben recibir los incentivos.

Entre las características en que se basa la calificación de méritos, se pueden diferenciar dos grupos: objetivos, que son los que admiten una cuantificación directa, comprobable a través de los registros o estadísticas llevados en la empresa como son: puntualidad, asistencia, cantidad de trabajo, informes entregados, etcétera, y subjetivos, que no admiten una cuantificación directa y precisa, sino sólo una apreciación subjetiva que puede considerarse como la responsabilidad, honradez, don de mando, liderazgo, etcétera.

Entre los sistemas de la calificación de méritos encontramos:

Sistema de Alineamiento

Consiste en que el comité o el supervisor forman grupos de trabajadores para calificarlos de acuerdo a la importancia de las características del puesto, la ventaja de este sistema consiste en que es un método fácil y sencillo de aplicar, y su principal desventaja es la clasificación de los trabajadores en diferentes niveles, además de que el supervisor para calificar a sus subordinados puede dejarse guiar por problemas personales.

Sistemas de Comparación por Pares

Se hace un alineamiento de empleados por sección y por cada característica, así como también se lleva a cabo una comparación por cada dos trabajadores. Su ventaja es que es muy sencillo y se hacen pares de trabajadores para clasificarlo dentro de un grupo,

pero implica la formulación de pares para cada grupo y por cada característica y al presentarse alguna baja en nuestros pares surgirá un desequilibrio en nuestra calificación, por lo tanto tendrá que ser constante.

Sistema de Distribución Forzada

Se aplica, por lo general, en grupos más o menos grandes y se fundamenta en el principio de la curva de Gauss

La desventaja de este sistema es que sus resultados en ocasiones pueden ser equivocados o subjetivos.

* **Sistemas de Escala:** Una escala es una línea horizontal que representa una característica, es decir, una calidad que se trata de evaluar. Uno de sus extremos corresponde al grado mínimo de dicha característica, y el otro al grado máximo, con el fin de que la sola colocación de una marca en determinado sitio, indique el grado en que, a juicio del calificador, posee el trabajador calificado la cualidad respectiva.

Para esto se conocen dos clases de escalas:

a) **Continuas:** Son las que no tienen divisiones de tal manera que al paso de un grado de la cualidad al siguiente, se hace inaccesible.

b) **Discontinuas:** Están dotadas de divisiones verticales, con el objeto de formar unos cuantos grados definidos dentro de la característica.

* **Sistema de Listas Checables:** Este sistema busca que el supervisor, al calificar, no pueda darse cuenta con exactitud del resultado de la calificación.

Dentro del mencionado sistema se encuentra el método de listas ponderadas, que consiste en una lista de frases o afirmaciones calificadoras del trabajo, como preparados con gran cuidado y en forma técnica; este método es el más usual y recomendable para la administración de personal.

7. HIGIENE Y SEGURIDAD

Desde el punto de vista de la Administración de Personal, la salud y la seguridad de los empleados constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada. De forma general, *Higiene y Seguridad en el Trabajo* constituyen dos actividades íntimamente relacionadas para garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La *Higiene en el trabajo* se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas. La higiene del trabajo está relacionada con el diagnóstico y con la prevención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

La higiene del trabajo o denominada también higiene industrial, tiene un carácter eminentemente preventivo, ya que tiene por objeto la salud y el confort del trabajador y evita que se enferme o se ausente transitoria o definitivamente del trabajo.

Entre los principales objetivos de la Higiene del trabajo, según Baptista, están:

- * Eliminación de las causas de enfermedades profesionales
- * Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos
- * Prevención del empeoramiento de enfermedades o de lesiones

- * Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad, por medio del control del medio ambiente de trabajo.

Para Baptista esos objetivos podrán obtenerse:

- * Por la educación de los operarios, jefes, capataces, gerentes, etcétera que indiquen los peligros existentes y enseñen cómo evitarlos
- * Por el constante estado de alerta contra los riesgos existentes en la planta
- * Por los estudios y observaciones de los nuevos procesos o materiales que deben ser utilizados

La higiene industrial incluye también el estudio y el control de las condiciones de trabajo, que son las variables de la situación que influyen poderosamente en el comportamiento humano. Son tres los grupos de condiciones de trabajo: a) de naturaleza física (iluminación, ruido, temperatura, etcétera), b) el tiempo (horas de trabajo, períodos de descanso, etcétera) y, c) el social dentro de la situación del trabajo (organización informal, status, etcétera). La higiene del trabajo se preocupa exclusivamente de las condiciones físicas del trabajo, aunque no descuida totalmente las otras dos condiciones.

Los tres factores más importantes de las condiciones físicas de trabajo son: la iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas.

Seguridad en el Trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

Según el tipo y el tamaño de la empresa, la seguridad puede quedar a cargo de:

- a) de los jefes de secciones que concentran en sus manos la dirección y la vigilancia de los empleados.
- b) de un especialista que proporciona la orientación en cuanto a la prevención de accidentes, sin expedir órdenes directas al personal subordinado.
- c) de la Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA), que tiene en cuenta, las condiciones inseguras y educa al personal, mientras que la seguridad se encarga de eliminar las causas y tomar las medidas necesarias.
- d) del órgano especializado en higiene y seguridad, que completa las formas ya descritas y orienta en todos los niveles el entrenamiento intensivo de los empleados, volviéndose agentes responsables de la seguridad individual y colectiva.

La seguridad industrial, como algunos la denominan, tiene tres áreas principales de actividad, a saber:

1. Prevención de accidentes
2. Prevención de robos
3. Prevención de incendios

Prevención de accidentes

La seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo. Podemos conceptualizar accidentes de trabajo como una consecuencia del trabajo que provoca, directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional, o enfermedad que determine la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad de trabajo. La palabra accidente ya significa un acto imprevisto, que puede evitarse en la mayoría de los casos.

Los accidentes de trabajo se clasifican en:

* Accidentes sin incapacidad: después del accidente, el empleado continúa trabajando.

* Accidentes con incapacidad

- Incapacidad temporal: es la pérdida total de la aptitud para el trabajo durante el día del accidente o durante un período menor a un año.
- Incapacidad permanente parcial: es la reducción de la capacidad laboral ocurrida durante un día, o por un período menor de un año.
- Incapacidad total permanente : es la pérdida total, con carácter permanente, de la capacidad de trabajo.
- Muerte

Prevención de robos

De modo general, cada empresa tiene su servicio de vigilancia con características propias; no se debe aplicar en una lo que se aplica en otra. Además, las medidas preventivas deben revisarse con frecuencia, para evitar la rutina, que vuelve los planes obsoletos.

Sin embargo, se presentan a continuación algunas medidas que se pueden adoptar:

- * Control de entrada y salida del personal.
- * Control de la entrada y de la salida de vehículos.
- * Estacionamiento fuera del área de la fábrica.
- * Rondas por los terrenos de la fábrica o por el interior de la misma.
- * Registro de máquinas, equipos y herramientas.
- * Controles contables.
- * Control y registro de las visitas.

Prevención de incendios

La prevención y extinción de incendios, principalmente cuando hay mercancías, equipos e instalaciones valiosos para proteger, exigen una planeación cuidadosa. No sólo un conjunto de extinguidores adecuados o reserva suficiente de agua, sino también sistemas de detección, sistema de alarma y entrenamiento del personal.

II. EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del progreso y la civilización, no es sino hasta el inicio de la revolución industrial que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado; ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales.

En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, a un novato que, después de largo período, iba a poder hacerse cargo del trabajo.

La reglamentación de este tipo de aprendizaje del trabajo se remonta hacia el año 1700 A.C., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi (Babilonia).

Más cercano a nosotros encontramos el sistema al que debía integrarse todo aquél que aspirara a ser considerado "maestro". El maestro era propietario de la herramienta y materia prima, tenía a su cargo a los "oficiales" que realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los "aprendices", a quienes únicamente se les daba comida y alojamiento, y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión. Al cabo de un lapso no definido, y una vez que el aprendizaje se hubiese realizado, se les consideraba oficiales y podían recibir una paga.

Este sistema tuvo una vigencia muy prolongada. Por lo que toca a nuestro país, en 1931, en la Ley Federal del Trabajo, se establece la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda de personal calificado.

Pero nos hemos referido a la celeridad reciente del desarrollo científico y tecnológico, y este sistema de aprendices no satisfacía la necesidad cada vez mayor de personal que tuviera los conocimientos y las habilidades que el proceso de industrialización exigía. Por otra parte, este proceso desencadenado por el progreso industrial, provocó paradójicamente desempleo al sustituir a los artesanos por maquinaria, pero también se produjo la incongruencia entre los requerimientos de la mano de obra y la oferta carente de la preparación necesaria; además de otros problemas colaterales como altos índices de accidentes de trabajo y baja productividad.

En consecuencia, el Gobierno Mexicano, con el afán de abatir este problema que ha repercutido seriamente en el ámbito económico y social, en la Ley Federal del Trabajo de 1970, incluyó disposiciones (artículo 132 fracc. XIV y XV) con la obligatoriedad para las empresas de impartir capacitación.

Congruentes con estas disposiciones, en 1971 el Estado inicia un programa de Reforma Administrativa dentro de la administración pública, con el propósito fundamental de adecuar los recursos disponibles a los objetivos de desarrollo integral del país. Dentro de esta reforma destaca por su importancia la quinta etapa relativa a la administración y desarrollo del personal federal, aspecto que constituye al mismo tiempo uno de los objetivos y ámbitos de la citada Reforma. A partir de entonces se han tomado una serie de medidas para apoyar la preparación de personal competente, tanto en la administración pública como en el sector privado.

En 1977 se adiciona la fracción XIII al artículo 123 de la Constitución, a fin de convertir la capacitación para el trabajo en un derecho obrero, y en 1978 se reglamenta la reforma en que debe impartirse, reformando la Ley Federal del Trabajo y dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

2. MARCO LEGAL

El marco legal sobre el cual se circunscribe la capacitación y adiestramiento en nuestro país, se encuentra sustentado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123, fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia se transcribe dicha fracción:

Fracción XIII. "Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

A continuación se presentan los artículos que contiene el capítulo III Bis "De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores", dentro de la Ley Federal del Trabajo.

Art. 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS).

Art. 153-B. Para dar cumplimiento al artículo anterior, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u

organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la STyPS. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patronos cubrir las cuotas respectivas.

Art. 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la STyPS.

Art. 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividades determinadas.

Art. 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el art. 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Art. 153-F. La capacitación o adiestramiento deberán seguir los siguientes objetivos:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparara al trabajador para que ocupe una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y

V. De manera general, incrementar las aptitudes del trabajador.

Art. 153-G. Durante el tiempo en que un nuevo trabajador requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Art. 153-H. Los empleados a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que sean parte de la capacitación o adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de los instructores que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimiento y de aptitud que sean requeridos.

Art. 153-I. En cada empresa se consolidarán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, éstas vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.

Art. 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Art. 153-K. La STyPS podrá convocar a los Patrones, Sindicatos, y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales actividades, para consolidar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de Órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comites tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en la rama o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Art. 153-L. La STyPS fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de

Capacitación y Adiestramiento, así como la relativas a su organización y funcionamiento.

Art. 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Art.153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la STyPS, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, los cambios que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad labora.

Art. 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la STyPS, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Art. 153-P. El registro de que se trata el artículo 153-C se otorgará a las personas que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente, en la rama

industrial o actividades en que impartirán sus conocimientos;

- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la STyPS, tener los suficientes conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación y adiestramiento; y
- III. No estar vinculados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 30. constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Art. 153-Q. Los planes y programas de que se tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el proceso de selección, através del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la STyPS de las entidades instructoras; y

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la STyPS que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Art. 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la STyPS, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Art. 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la STyPS los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 992 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Art. 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la STyPS, por conducto del Comité Nacional o, a falta de éste, através de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Art. 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesario para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la STyPS.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Art. 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento emitido por el capacitador con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la STyPS para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

Art. 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, de ésta Ley, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Art. 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación y adiestramiento impuesta en este Capítulo.

3. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

A) IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

En términos presentes y prácticos es necesario que las organizaciones de hoy en día, tengan como filosofía el darle a la capacitación del personal su más alto significado, tanto como inversión a corto y largo plazo como por ser el único medio a través del cual se podrán lograr los resultados esperados; por lo tanto es tan importante la capacitación, porque a través de ella se podrá lograr:

- * La Integración del personal a la empresa;
- * La formación de actitudes de calidad y productividad;
- * La preparación administrativa del personal de cualquier nivel;
- * La capacidad y/o responsabilidad en el manejo de las máquinas y equipos;
- * La disminución de riesgos de trabajo;
- * Reduce la rotación de personal;
- * Reduce el ausentismo;
- * La disminución de los índices de desperdicio;
- * Facilita la asimilación e interrelación de los valores;
- * Asegura la permanencia de los cambios;
- * El mejoramiento del nivel de vida de los empleados;
- * La disminución de los conflictos laborales;
- * La preparación del trabajador para ocupar una vacante;
- * La adopción de criterios, conocimientos y habilidades que permitan un buen desempeño y encauzamiento de las energías del personal;

* La inspiración y creatividad, que derivadas de la capacitación, abren nuevas puertas para el mejor desempeño de una organización, en los renglones de:

- Ahorro
- Seguridad
- Calidad
- Productividad
- Rentabilidad
- Adaptación
- Innovación
- Crecimiento, y
- Expansión

En resumen, los fines básicos de la capacitación se concretan en dos puntos específicos:

* Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa; y

* Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Afortunadamente en los últimos años parece ser que la función de capacitación de las empresas ha tenido un desarrollo que aunque no es el suficiente en cantidad y calidad, ha representado algo importante para los empresarios modernos y para la actualización y avance de sus organizaciones.

Sin embargo, el reto es mucho más grande y trascendente. La capacitación que las organizaciones están realizando, tanto desde su obligatoriedad legal, como de su compromiso social-productivo, debe convertirse en una de las variables más importantes para alcanzar el desarrollo y crecimiento de las organizaciones generadoras de productos y servicios de calidad. Es decir, que la capacitación mucho más allá de ser un simple conjunto de programas

temporales, debe transformarse en un valor institucional sólido y compartido que se vea expresado permanentemente en todas y cada una de las labores de la empresa; una nueva y más efectiva forma de vivir y realizar las actividades y funciones dentro del trabajo.

B) OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Se mencionó anteriormente que la capacitación servirá para incrementar la productividad de las empresas y elevar el nivel de bienestar socioeconómico de los trabajadores, sin embargo, habría que plantear objetivos más específico, de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Se pueden definir de una forma global los objetivos principales de la capacitación, de la siguiente manera:

* Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades; así como del desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo. Esto redundará en una elevación de la cantidad y calidad de trabajo, así como en la superación personal y en el mejoramiento del nivel socioeconómico de los individuos que integran la organización.

* Los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, y que intervienen en el logro de la máxima eficiencia. De este modo se podrán disminuir las inasistencias y los retardos, los errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales, los conflictos interpersonales, etcétera.

Si los programas de formación de recursos humanos no logra esto, significa que:

* No responde a las necesidades de la organización;

- * Los objetivos específicos no han sido debidamente señalados; o
- * Los medios utilizados no fueron los adecuados;

Capacitar por capacitar, hacerlo por cumplir, enviar a un curso al empleado indeseado o al que no tiene qué hacer, es infructuoso, provoca un gran desperdicio de recursos y devalúa la capacitación.

No todos los problemas de una organización pueden resolverse con la impartición de cursos de capacitación. En ocasiones las fallas y errores cometidos pueden deberse a:

- * Herramientas, maquinaria y equipo obsoleto o en malas condiciones;
- * Mala organización del trabajo;
- * Sistemas de remuneraciones e incentivos injustos;
- * Problemas de abastecimiento de materia prima;
- * Falta de recursos humanos, financieros, técnicos y materiales;
- * Inestabilidad económica a nivel nacional;
- * Falta de formalidad de los proveedores, etcétera

4. PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN

En base a la experiencia práctica, se puede detectar que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, a saber:

1. *Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.*

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, conscientización, compromiso y comprensión que se haga de la serie de valores de la empresa.

2. Clasificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanística aplicada a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el camino de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo, son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran actualidad y mejoramiento.

3. Elevar la calidad del desempeño

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual causada por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de la capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, debe considerarse que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores de la organización, pues la falta de habilidad directiva es indiscutiblemente generadora de problemas de desempeño y logro de objetivos.

4. Resolver problemas

La alta dirección se enfrenta cada día más a la necesidad de alcanzar metas importantes con altos niveles de excelencia, en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas de una organización son dirigidos en muy diferentes sentidos, la capacitación y adiestramiento constituye un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional en sus diversas formas, sumada a los programas de extensión universitaria

y a los planes de asistencia profesional conducidos por un consultor externo, representan una importante ayuda para que el personal de soluciones a los problemas y mejore su efectividad en la organización.

5. *Habilitar para una promoción*

El concepto de planeación y desarrollo del personal dentro de una empresa es una práctica directiva que atrae y motiva a los trabajadores a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza metódicamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad, al habilitar integralmente al personal para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual, hasta otros de mayor jerarquía, que consecuentemente implican mayor autoridad y responsabilidad.

Este punto es de gran relevancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su administración, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización. Al mismo tiempo al perder ese personal en la empresa, conllevará al haber realizado una inversión en el personal no a largo sino a corto plazo.

6. *Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa*

Las primeras impresiones que un empleado obtenga de su empresa, tendrán un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La dirección se asegurará que exista un programa sistemático que ayude al nuevo colaborador a conocer y entender aspectos, tales como:

- * Historia de la empresa;
- * Su misión, valores y filosofía;
- * Sus instalaciones;

- * Su estructura organizacional;
- * Descripción detallada de los productos o servicios que vende;
- * Los miembros del grupo directivo;
- * Las expectativas de la empresa respecto del personal;
- * Las políticas generales y específicas de relaciones laborales;
- * Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa;
- * Las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como de los sistemas de reconocimientos;

Este procedimiento de cuyo cumplimiento son responsables el área de personal y su futuro jefe inmediato, deberán incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, políticas y procedimientos, estructura del área, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingrese, así como los objetivos, políticas y descripción de su puesto.

7. Actualizar conocimientos y habilidades

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las organizaciones, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las actividades. Es importante por lo tanto, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren proactivamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

Vislumbrarlo oportunamente y actuar en consecuencia, traerá como resultado un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una eficaz implementación y mantenimiento del mismo.

Hay que recordar que un factor trascendente que impide el cambio y el mejoramiento dentro de una organización, es la

obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. Por lo tanto se dice que la actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

8. Preparación integral para la jubilación

He aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa.

Es necesario que los planes de capacitación consideren con anticipación la preparación de los individuos en período de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la elección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuestos; pero lo más importante será la creación de actitudes que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.

En resumen, el llevar a cabo esfuerzos institucionales tiene como prerrequisito indispensable, que la alta dirección entienda la capacitación como la vía de solución efectiva y duradera de diversos problemas en la organización, asimismo como un soporte sólido en la realización de sus planes; que haga de la educación una responsabilidad cotidiana y una forma de vida dentro de la empresa; constituyendo una cultura de capacitación en la que todos participen.

La inversión realizada por la empresa en este aspecto, será redituable de inmediato para el crecimiento y desarrollo de la propia organización, teniendo siempre en mente que "la capacitación cuesta, pero cuesta más la ignorancia".

5. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR UN MEJOR NIVEL DE CAPACITACIÓN

A) POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

Así como los objetivos, las políticas deben determinarse considerando la totalidad de la organización y establecerlas de acuerdo con las necesidades en materia de administración del personal:

- * Reclutamiento y Selección;
- * Sistemas de Sueldos y Salarios;
- * Prestaciones;
- * Incentivos económicos;
- * Análisis y Valuación de Puestos;
- * Promociones y ascensos;
- * Seguridad e Higiene;
- * Sanciones y estímulos, etcétera.

Pero en términos generales, la capacitación será un sistema permanente y continuo orientado a:

a) Preparar al personal de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar, sus objetivos, políticas, normas y sus propios derechos y obligaciones. Asimismo, darle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr su integración a la organización.

b) Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria o equipo, o de procedimientos administrativos o de producción.

c) Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo considera necesario.

d) Capacitar a todo el personal en el cuál se detecte que no ha cumplido con los estándares, objetivos o lineamientos de su departamento.

e) Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

Las políticas deberán definir si se utilizarán instructores internos, externos, o instituciones especializadas, según se cuente con recursos propios o presupuestos. Asimismo, definir si los cursos de capacitación se habrán de realizar dentro del horario normal de labores, o en tiempos mixtos, de conformidad con lo acordado en la Comisión Mixta correspondiente, de conformidad con el trabajador o con lo establecido en los Contratos Colectivos de Trabajo.

B) ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR UN MEJOR NIVEL DE CAPACITACIÓN

En seis premisas básicas se concentran las estrategias necesarias para alcanzar un mejor nivel de madurez en materia de capacitación en todo tipo de empresas:

1. Más que una función encomendada a un departamento o área de Administración de Personal, la capacitación en las empresas debe ser una filosofía de trabajo, se debe crear una especie de mística o cultura de capacitación.

2. Toda organización debe realizar periódicamente un proceso de detección de necesidades de capacitación siguiendo un proceso sistemático. No vamos a saber que se necesita enseñar si no conocemos las carencias o requerimientos del personal en términos de preparación técnica, humana, de conocimientos específicos o administrativos, y tampoco va a poder realizarse exitosamente un curso de capacitación, adiestramiento o desarrollo.

3. Se deben entender los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo como una inversión más que como un gasto o un costo. En diversas ocasiones deben reflexionar los empresarios, si la capacitación es un gasto o parece cara, ¿cuál es el costo que tiene la falta de capacitación?; esta pregunta planteada así nos hace pensar, si el costo de la capacitación es alto, es indiscutiblemente más alto el que tendría la falta de capacitación. Una nueva filosofía en el empresario es entender a la capacitación como una inversión estratégica y rentable a corto, mediano y largo plazo.

4. La faceta relevante de la estrategia organizacional de capacitación es concebir y aceptar que todos estamos involucrados en ella, desde el director general que debe ser verdadero líder de la capacitación y su primer promotor. Hay empresas maduras y hay líderes maduros que se convierten ellos mismos en instructores. Algunos directores generales y ciertos presidentes de empresa gustan de participar eventualmente como instructores y en esto dan un sello ejemplar, crean una imagen muy convincente entre su personal. Lee Iacocca como presidente de Chrysler constantemente está vinculado a conferencias, cursos y seminarios para sus propios trabajadores.

5. Las organizaciones dependiendo de su giro y tamaño, deben entender la impartición de la capacitación con un carácter mixto, es decir, combinando esfuerzos internos (instructores, programas internos) con acciones y participación externa. A este temor, creemos que los extremos no son benéficos pues por una parte resulta limitativo el que una empresa sólo maneje actividades internas, y por la otra se encarece innecesariamente cuando el cumplimiento de los programas de capacitación dependen totalmente de servicios externos, amén de que la organización no crece en términos de autonomía respecto del manejo de esta responsabilidad.

6. Lo que un diagnóstico de capacitación manifiesta deberá agruparse en tres grandes dimensiones educativas:

a) Una eminentemente *técnica* que responde a las necesidades del puesto y se enfoca a mejorar el desempeño de su titular.

b) Otra *administrativa* que proporciona a la persona una concepción de lo que es la organización y de la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de resultados. Que el personal sepa en qué lugar está dentro de la empresa y teniendo una visión de conjunto ubique su papel dentro de ese entorno.

c) La dimensión *humana* que le permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos, todo ello dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional.

Lo importante de estas tres dimensiones, es que cada una en su peso específico resulta igualmente necesaria para el desempeño productivo de la organización. A veces el empresario cree que nada más la técnica está orientada a mejorar el desempeño, pero se olvida de la humana y la administrativa, sin considerar que muy frecuentemente el no haber creados una atmósfera y actitud de apertura al aprendizaje, provoca graves fracasos de los programas de capacitación técnica. Tampoco vamos a capacitar en una empresa sólo en una temática de relaciones humanas porque entonces el puesto no crece, por lo tanto debe hacerse una mezcla o suma acumulada de las tres áreas que darán como resultado integral un mejor desempeño, un trabajo más productivo, un quehacer más satisfactorio y un más sólido crecimiento del personal. (Siliceo, Alfonso)

6. CONCEPTOS TEÓRICOS

6.1 ENTRENAMIENTO

Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor. (Fernando Arias Galicia)

Es la educación, institucionalizada o no, que tiene por objetivo adaptar al hombre para el ejercicio de determinada función, o para la ejecución de una tarea específica, en determinada empresa. (Idalberto Chiavenato)

Es considerado como la forma de conocimiento, habilidad y desarrollo de actitudes. Es la preparación que se sigue para desempeñar una función. (J. Gómez Aquino)

Retomando estos tres conceptos, consideró que una definición más completa, es la que se presenta a continuación:

Es la preparación que se sigue para poner en práctica todos los conocimientos, habilidades y técnicas, con el objeto de formar a la persona en el ejercicio de una determinada función o actividad.

6.2 ADIESTRAMIENTO

Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. (Fernando Arias Galicia)

Es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la organización. (Paul Pigors)

Es la habilidad que tiene un individuo para desempeñar un trabajo o determinada actividad eficiente. (J. Gómez Aquino)

Acción destinada a desarrollar las habilidades y destreza del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. (UCECA)

Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva. (Mauro Rodríguez Estrada, Patricia Ramírez-Buendía)

En las definiciones anteriores se destacan las habilidades y destreza que puede desarrollar el trabajador, por lo tanto la definición para mi punto de vista, es la siguiente:

Es un proceso encaminado a desarrollar e incrementar los conocimientos, habilidades y destreza del personal, en los aspectos físicos y psicomotores; con la finalidad de que desempeñe eficazmente sus labores.

6.3 CAPACITACIÓN

Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. (Fernando Arias Galicia)

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación con el desempeño de una actividad. (J. Gómez Aquino)

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. (UCECA)

Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. (Mauro Rodríguez Estrada, Patricia Ramírez-Buendía)

Con estos cuatro conceptos claramente definidos, es posible unificarlos para determinar la siguiente definición:

Es un proceso de aprendizaje, teórico-práctico, cuyo objetivo es adquirir conocimientos, habilidades y técnicas para modificar actitudes del personal en todos los niveles, y cubrir necesidades reales para lograr un mejor desempeño del trabajo.

6.4 DESARROLLO

Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia problemas humanos, capacidad para dirigir). (Fernando Arias Galicia)

Es la educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo. (Idalberto Chiavenato)

El desarrollo constituye el conjunto de elementos que influyen en la formación de la personalidad. Se entiende como un proceso de maduración en el ser humano, que está supeditado por tres componentes que forman la unidad indivisible del ser humano: el biológico, el psicológico y el social. El biológico y el psicológico conforman el temperamento, y éste se caracteriza por ser innato. El social es el contacto de interacción que tiene el individuo con el medio ambiente. (J. Gómez Aquino)

Retomando los aspectos importantes de cada definición se puede crear una más completa, la cuál se presenta a continuación:

Es un proceso de maduración, en el cuál se incrementa la capacidad y la formación de la personalidad en todos los ámbitos, cuya objetivo será estimular la eficiencia, productividad y capacidad.

7. PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación, adiestramiento y desarrollo se debe de cumplir satisfactoriamente desarrollando paso a paso las siguientes etapas:

- a) Detección de Necesidades;
- b) Definición de Objetivos;
- c) Elaboración y Coordinación de Programas;
- d) Ejecución de programas; y
- e) Evaluación

a) Detección de Necesidades

Esta etapa es muy importante durante el proceso, ya que una acertada detección de necesidades no sólo es un prerrequisito técnico indispensable e ineludible para elaborar un programa efectivo de capacitación, sino que constituye su único y más sólido fundamento y justificación.

Para identificar estas necesidades, principalmente cuando se trata de problemas de desempeño, el área de Personal debe coordinar la realización de diagnósticos dinámicos que le proporcionen sistemáticamente información para ser analizada y utilizada como base de sus planes de acción. Las posibles fuentes de información pueden ser:

- * Datos obtenidos por el personal
- * Datos obtenidos por los responsables de área o departamento
- * Incumplimiento de objetivos, estándares, presupuestos, programas, planes y metas
- * Problemas de Calidad
- * Actitudes
- * Observación directa

Existen tres áreas de detección de necesidades:

a) Cuando los requerimientos del trabajo cambian a consecuencia de modificaciones de las circunstancias organizacionales; por ejemplo, cambio en el diseño del producto, reestructuraciones parciales o totales, sistemas de trabajo, tecnología, nuevos productos y/o servicios, cambios en el proceso productivo, etcétera.

b) Cuando el titular de un puesto cambia, va a ser o ha sido promovido y se establecen deficiencias entre sus habilidades, conocimientos y actitudes y las que el puesto demanda.

c) Existen otras razones para que una empresa ponga en marcha un programa de capacitación o adiestramiento a su personal; algunas de ellas son:

- * Expansión
- * Nueva legislación
- * Transferencias y retiros
- * Nueva administración
- * Actividades especiales
- * Personal estresado
- * Mejoramiento del servicio y calidad

Métodos de detección

Las necesidades de capacitación pueden determinarse por diversos métodos, entre los que destacan los siguientes:

- *Comités de Asesoría.* Se integran por lo general por miembros de los diversos niveles ejecutivos, y en algunas empresas se crean también por área funcional como finanzas, producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etcétera. Su objetivo es especificar qué problemas se resuelven vía capacitación y establecer prioridades para su atención.

- *Encuestas de Actitud.* Son realmente efectivas para medir los niveles de satisfacción en el trabajo y normalmente la información obtenida permite descubrir diversas áreas con necesidades de capacitación.

- *Grupos de Discusión.* El método implica reuniones con empleados que representan a un área específica de trabajo. Uno de los beneficios de este método, es que crea sentido de compromiso del personal para con las actividades de capacitación a realizar, pues lo conciben como "su programa".

- *Entrevistas con el Personal.* Es un sistema de resultados eficaces, ya que precisa los detalles de las necesidades individuales de capacitación. Su desventaja, es el tiempo que se le invierte y por lo tanto su costo. Resulta recomendable cuando se pretende explorar otras áreas de interés, pues además de la detección de necesidades de capacitación, permite establecer una relación más estrecha y captar más fácilmente las problemáticas.

- *Entrevistas de Salida.* Algunas personas han demostrado que los altos índices de rotación de personal, en muchos casos están manifestadas por problemas y necesidades de capacitación, principalmente de los niveles de supervisión para arriba. La confiabilidad de estas entrevistas, dependen en gran parte de la

objetividad y habilidad de quien las realiza para obtener respuestas reales y honestas del empleado entrevistado.

- *Observación de Conducta-Actitud.* El supervisor apoyado por los especialistas de capacitación, pueden realizar observaciones directas y frecuentes de la conducta del personal para identificar necesidades de capacitación, regularmente referidas a habilidades técnicas y actitudes.

- *Evaluación del Desempeño.* Un sistema de evaluación de desempeño adecuadamente diseñado y realizado, permitirá poner de manifiesto las fuerzas y debilidades del desempeño individual e indicar las necesidades de capacitación y desarrollo. Presenta ventajas respecto de tiempo y costo, y reporta como beneficio adicional, el generar un sentido de compromiso en el empleado y supervisor, puesto que ambos se involucran en el diagnóstico y elaboración del plan de mejoramiento a seguir.

- *Reportes y Documentos.* Existen algunas organizaciones que metódicamente preparan informe relativos a aspectos de desempeño general de sus empleados, como son productividad, ausentismo, seguridad, rotación, ventas, etcétera. Esta información que generalmente es muy precisa, permite descubrir algunas posibles áreas de oportunidad para la capacitación. Su principal desventaja es que señala el problema, pero dice poco o nada respecto a sus causas. Sin embargo, un análisis cuidadoso y objetivo será de gran ayuda para determinar si el problema se resuelve o no a través de la capacitación.

- *Cuestionarios.* Estos cuestionarios, generalmente especifican las áreas más importantes de habilidad y conocimiento, el significado y trascendencia de cada uno, y buscan identificar la percepción del empleado respecto a sus necesidades de capacitación. Su costo es bajo y la información se obtiene relativamente en poco tiempo. Sin embargo, este método a decaído debido a la manipulación de que pueden ser objeto los cuestionarios, al hecho de ser "fríos"

en términos de interrelación y porque han perdido credibilidad debido a que en muchas organizaciones se han aplicado varias veces sin que se lleven a cabo posteriormente acciones concretas.

- *Pruebas de Habilidad.* Para ciertas actividades como mecanografía, computación, manejo de una maquinaria especial, elaboración de una pieza, etcétera, es un método muy eficaz de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento. Para llevarlas a cabo, es indispensable asegurar que las pruebas estén relacionadas claramente con sus labores y que midan aquellas habilidades y conocimientos requeridos para un desempeño exitoso en el puesto.

b) Definición de Objetivos

De los objetivos estratégicos y operativos de la dirección general se desprenderán los objetivos de cada una de las áreas que integran la organización. De esta forma todas estarán vinculadas a un fin común.

La fijación de objetivos y metas del programas se basará en el diagnóstico y en la identificación de indicadores de éxito de la empresa.

Desviar la capacitación de los objetivos y propósitos de la organización, equivale a desperdiciar los recursos destinados a esta importante actividad.

Es muy conveniente que al establecer los objetivos del programa de capacitación se determine el costo-beneficio, como debiera suceder en todas las demás actividades de la empresa.

En esta etapa también se elaboran los instrumentos de medición, evaluación y detección permanente, para su aplicación y análisis a lo largo del programa, en base a las metas y objetivos fijados.

c) Elaboración y Coordinación de Cursos

Esta etapa, requiere de un grado de creatividad por parte del especialista, ya sea interno o externo, quien aplicará sus experiencias, conocimientos y perspicacia para lograr las metas y soluciones deseadas.

Cuando el programa es conducido en forma compartida por un especialista interno y un consultor externo, es conveniente entender que ni los sistemas de valores ni la diferencia entre la intuición y racionalidad de enfoques son opuestos o excluyentes, sino que representan una área de oportunidad y de enriquecimiento, compatibilidad y complementariedad en beneficio de la meta final: el éxito del programa de capacitación; siempre considerando en todo momento las metas y objetivos de la empresa. El establecer así, una vinculación entre un instructor interno y uno externo sería lo ideal, sin embargo, dependerá grandemente de los recursos financieros con que cuente la organización.

Esta etapa de elaboración implica:

* La integración de los diversos niveles de mando interesados, mediante sesiones de comunicación entre todos ellos y él o los especialistas.

* Clasificación de necesidades detectadas con base en los siguientes criterios:

a) Niveles organizacionales:

- Directivo-Ejecutivo
- Mandos intermedios
- Técnico
- Operativos

b) Tipos de necesidades:

- Técnicas

- Humanas
- Administrativas

c) Metas a:

- Corto
- Mediano
- Largo plazo

* Identificación y evaluación de diferentes alternativas de solución, tanto en contenido como en metodología, que respondan satisfactoriamente al problema planteado y detectado.

* Definición de contenidos, temas, sistemas de trabajo, técnicas y métodos que faciliten el logro de los objetivos fijados.

* Definición y obtención de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el desarrollo del programa, en la que destaca la selección y formación de capacitadores, la contratación de externos, la lista de empleados a capacitarse y la ubicación y aseguramiento de las instalaciones, equipo y materiales para la impartición de la capacitación. Además de elaborar los programas de capacitación en un período determinado.

d) *Ejecución de programas*

Ningún plan tiene sentido ni justificación si no es llevado a la práctica.

Esta etapa consiste en la instrumentación de todos y cada uno de los componentes del programa, asegurando los mínimos detalles a cada momento y manteniendo una estrecha y constante comunicación, cooperación y coordinación por parte del responsable general con los involucrados directa e indirectamente en la realización y éxito del programa.

Como se mencionó en la etapa de "definición de objetivos", existirá un mecanismo de detección permanente, que debe estar a su cargo, por el responsable del plan, pues sólo esto le permitirá proponer y/o efectuar ajustes de actualización y mejora al programa, que garantice que en todo momento serán capacitados sólo las personas que lo requieran y en las áreas que lo necesiten.

La supervisión de instructores internos y el aseguramiento de reemplazos para ese trabajo debe plantearse como la mayor prioridad del responsable del programa.

El resultado de cualquier curso de capacitación se empieza a notar desde su organización. Poner en marcha los preparativos con suficiente anticipación, asegurar la asistencia del instructor más apropiado, la asistencia de los participantes, la disponibilidad de instalaciones, el material requerido, el personal de apoyo, etcétera, proporciona al menos el 50 por ciento del éxito del curso, aun sin haberse iniciado.

Es muy recomendable la presencia de un alto directivo en la ceremonia de inauguración y/o clausura de cada curso. Este aspecto deberá ser preparado con anticipación para su logro efectivo.

e) Evaluación

Conocer los resultados de cada paso del programa permitirá hacer correcciones y ajustes inmediatos en las variaciones y desviaciones que se presenten, cuyo beneficio se verá reflejado al resto del plan.

Aplicando los instrumentos de evaluación diseñados oportunamente se conoce el impacto logrado por cada curso impartido. Los que se analizan y sirven de base para aplicar ajustes, modificaciones y adiciones a las fases futuras del plan.

Posteriormente a la realización del curso, aproximadamente un mes, sería muy conveniente dar seguimiento de los resultados del curso, con la finalidad de conocer cuál fue el verdadero aprovechamiento de la capacitación.

¿QUIENES DEBEN IMPARTIR LA CAPACITACIÓN?

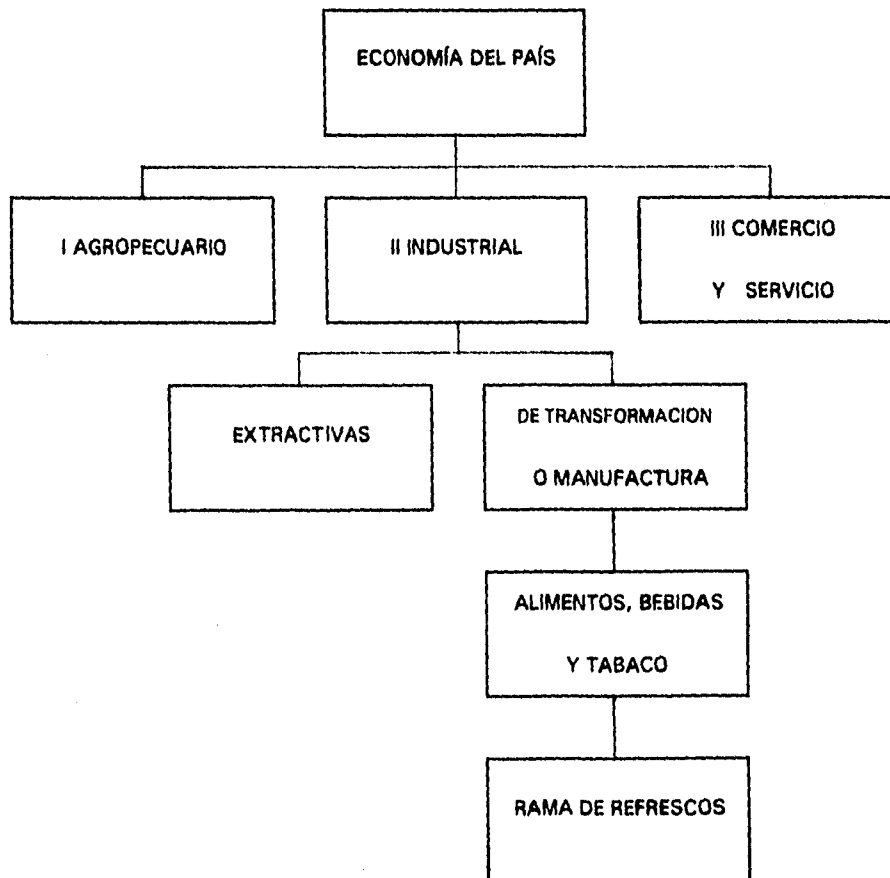
En la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-B, señala que la capacitación se puede impartir por conducto de:

- * Personal propio
- * Instructores especialmente contratados
- * Instituciones, escuelas u organismos especializados
- * O bien, mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**III. LA INDUSTRIA REFRESQUERA EN MÉXICO, Y LA SOCIEDAD COOPERATIVA
TRABAJADORES DE PASCUAL S.C.L.**

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA REFRESQUERA

Para poder hablar de la industria refresquera, es conveniente que la ubiquemos dentro de la economía nacional, para lo cuál se presenta el siguiente diagrama:



La industria refresquera es parte de una compleja cadena productiva entre cuyos eslabones más importantes destacan la producción azucarera, jugos y concentrados, las vidrieras, la industria del plástico, envases, corcholatas, automotriz y refacciones, hielo, llantas, combustible, papel.

A continuación se mencionan los datos generales de la industria refresquera:

1. Cuenta con 236 empresas ubicadas en todo el territorio nacional y un parque vehicular de 32,000 camiones.
2. 51 cotizan en Bolsa de Valores, quienes rebasan más de la mitad de las ventas a nivel nacional.
3. El total de las 236 empresas se integran como sigue:
 - a) 18 empresas grandes que producen más de 11 millones de cajas anuales.
 - b) 83 medianas con una producción entre 5 y 11 millones de cajas.
 - c) 135 con una producción de menos de 5 millones de cajas.
4. Emplea a 110,000 personas directamente y aproximadamente 40,000 indirectamente.
5. México representa el 2o. lugar en el consumo mundial de refrescos. Mientras E. U., ocupa el 1er. lugar y Australia el 3o.
6. Representa actualmente el 2.5% del PIB de todo el país y su crecimiento es superior al PIB nacional.
7. Entre el 70% y 80% esta representado por bebidas de cola.

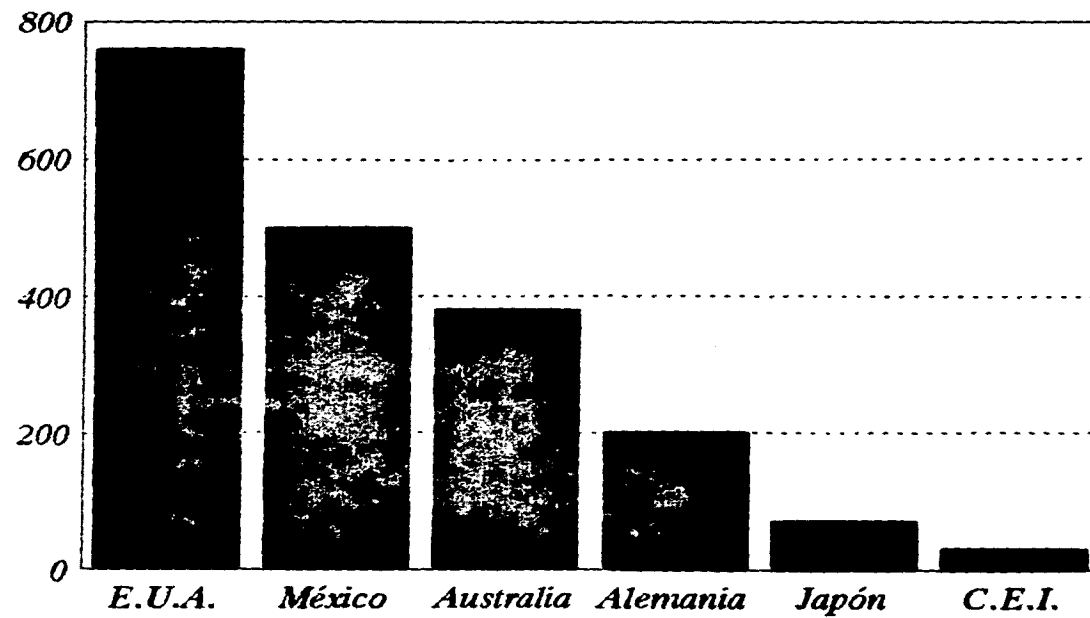
8. Recientemente ha diversificado su inversión en renglones como azúcar, bancos, agua natural, cerveza.
9. Se prevee un gran incremento de la demanda en los próximos años, por lo tanto de las inversiones para atenderla.
10. Tiene 600 mil puntos de venta a nivel nacional; y alrededor de 100 mil están en área metropolitana de la Ciudad de México.
11. Tiene una capacidad técnica para elaborar 1000 millones de cajas físicas.
12. Existe la tendencia de producir y envasar en mayores volúmenes (1/2 lt., 1 1/2 lt. y 2 lt.) en envases de plástico.
13. Recientemente la industria refresquera perdió 10% de su mercado frente al consumo de aguas purificadas.
14. Los costos de distribución son mayores que los de producción, y estos aumentan en proporción directa a la distancia de los puntos de venta.
15. Coca y Pepsi poseen las 2 franquicias más grandes del mundo. Coca tiene una red de más de 100 franquicias operadas por 10 grupos fuertes; en tanto Pepsi 62 franquicias distribuidos en 11 grupos embotelladores.
16. Publicidad agresiva; Pepsilindros, artículos promocionales, Pepsivasos, sorteos, patrocinios de eventos deportivos y musicales, campañas permanentes a través de medios de comunicación masiva y promociones de corcholatas, entre otras.
17. Cada mexicano bebe en promedio al año 260 lt. de refresco.
(Salvador Torres)

Nuestro país con aproximadamente 85 millones de mexicanos actualmente ocupa el segundo lugar en el consumo mundial de refrescos y se estima que a cada habitante le corresponde teóricamente un refresco de tamaño mediano por día en promedio.

El primer lugar en el consumo de bebidas lo tiene Estados Unidos, país con alrededor de 250 millones de personas, con un consumo promedio por habitante de casi 800 botellas de 8 onzas por año, más de 1/2 litro al día.

CONSUMO MUNDIAL DE REFRESCOS, 1991

Botellas per cápita (8 oz.)



Fuente: Expansión, 17/11/93, p.36

2. DESARROLLO DE LA INDUSTRIA REFRESQUERA EN MÉXICO

En las primeras décadas del siglo XX, las marcas mexicanas de refrescos abastecían el 100% del mercado nacional. La introducción de capital extranjero en esta rama de la industria, desplazó considerablemente a las marcas nacionales.

En 1960 el mercado nacional de refrescos era compartido en un 50% con las marcas trasnacionales. En 1972 el 77% del mercado era dominado por marcas extranjeras. En los 80's hubo una ligera recuperación del 5% al ubicarse, las marcas extranjeras, en 71.5% en tanto que las marcas nacionales tuvieron el restante 28.5%.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LA INDUSTRIA REFRESQUERA

Período	Marcas Extranjeras	Marcas Nacionales	Total
Principios de Siglo	0.0	100	100
1960	50	50	100
1972	77	23	100
1988	71.5	28.5	100
1993	80	20	100

Fuente: El Financiero, 13/II/1989. Pág. 45; Impacto 9/IX/93 Pág. 52

La poca recuperación de las empresas nacionales productoras de refrescos se debe a la adopción de mecanismos de defensa, tales como la fusión, la creación de la Asociación Nacional de Embotelladoras de Refrescos (ANERMEX) y la Asociación de Capitales para adquirir sus propios ingenios azucareros.

La concentración y la centralización de capitales en la rama de refrescos hizo desaparecer cientos de empresas. De 1500 empresas que existían en los años 50's, desaparecieron más de 1260 firmas, representando una pérdida anual de 1%.

De las 240 empresas refresqueras que actualmente operan en el país. cerca de 200 envasan 10 marcas extranjeras y alrededor de 40 producen 72 marcas nacionales.

Desde una perspectiva histórica observamos que el PIB de la industria refresquera ha tenido épocas de gran crecimiento y desarrollo, así como años de fuerte declinación que corresponde a periodos de crisis de la economía nacional; sin embargo, su promedio de crecimiento es mayor al del PIB del país.

Se estima que el promedio del PIB en los años recientes es del 5% mientras que el promedio del PIB total es de 2.7% de 1990 a 1993, lo cual permite apreciar que la rama de la industria refresquera continua con su dinamismo. (Salvador Torres)

PIB DE LA INDUSTRIA REFRESQUERA MILLONES DE PESOS Y PORCENTAJE DE
 CRECIMIENTO 1980 = 100

Año	Valor	Porcentaje
1972	11,854	10.1
1973	13,192	11.3
1974	12,662	- 4 . 0
1975	15,568	22.9
1976	13,238	-15.0
1977	14,968	13.1
1978	18,197	21.6
1979	21,956	20.6
1980	23,063	5.0
1981	23,847	3.4
1982	24,885	4.3
1983	23,593	-5.2
1984	22,902	-2.9
1985	24,608	7.4
1986	23,640	-3.9
1987	22,971	-2.8
1988	24,608	7.0
1989	29,106	18.3
1990	29,498	1.3
1991	30,158	2.2

Fuente: Nafinsa, La Economía Mexicana en Cifras, 1990. pág. 254
 259.

Porcentajes calculados en base a los mismos datos.

INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México 1988.1991,
 tomo 1, pág. 139.

**CRECIMIENTO DEL PIB DE LA INDUSTRIA
REFRESQUERA POR DÉCADAS (1960-1989)
BASE 1980**

AÑOS	% DE CRECIMIENTO DEL PIB INDUSTRIA REFRESQUERA	PIB NACIONAL
1960 - 1969	10.7	6.8
1970 - 1979	7.6	5.9
1980 - 1989	3.1	1.9

Fuente:
Nafinsa, la Economía
Mexicana en Cifras

3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA COOPERATIVA PASCUAL

La Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. surgió después de un movimiento de huelga que duro más de 2 años, y que fue el resultado de 50 años de opresión y explotación de los trabajadores.

El antecedente es Refrescos Pascual S.A., esta empresa se creó en la década de los años treinta, su dueño Rafael Victor Jiménez Zamudio se inició vendiendo paletas en la colonia Anahuac de la Ciudad de México; después estableció un negocio de aguas purificadas denominada el "Pato" y posteriormente saborizó sus aguas con fruta.

El 18 de noviembre de 1939, el Sr. Rafael Jiménez solicita al Jefe del Departamento de la Propiedad Industrial de la Secretaría de Economía, el registro de la marca "Pascual"; el 13 de diciembre dicha Secretaría lo autoriza, y al día siguiente se extiende el registro con el número 40095; poco tiempo después de haber obtenido el título de marca, Rafael Jiménez junto con Malcolu Nevin, Lorenzo

M. Nieto, Jesús Torres Palencias y Miguel Jiménez Zamudio, formalizan la constitución de la empresa "Refrescos Pascual S.A." el 12 de marzo de 1940.

Así Refrescos Pascual S.A. fue fundada el 19 de marzo de 1940 en un local de tan sólo 400 mts. situado en la calle Ramón López Velarde Col. Santa María la Ribera, con una máquina semiautomática y solamente dos camiones de reparto.

Dos años después de su fundación, tras titánica lucha por la conquista del mercado, se instaló en su nuevo local de 2,500 metros cuadrados en la Col. Anahuac, mejorando su equipo y contando con 16 camiones de reparto, además de tener un programa de trabajo bien definido y preciso.

En 1949, se instaló esta fábrica en su actual domicilio: Clavijero 75 con 60,000 metros cuadrados.

En 1972 Refrescos Pascual compra la Planta Norte (ubicada en Insurgentes Norte) a la empresa Canada Dry, incluyendo en su línea de reparto los productos de ésta: Win, Club Soda, Ruti, Agua Quina, Ginger Ale, Agua Mineral y Canada Dry.

Con el transcurso de los años lanza al mercado una gama de productos de cartón, botella y lata compuesta por 13 sabores diferentes entre bebidas gaseosas y de pulpa.

En el período de 1973 a 1981 la empresa Pascual tuvo un gran auge al ocupar el cuarto lugar en el nivel de ventas nacionales dentro del ramo refresquero, quedando solamente por debajo de Coca Cola, Pepsi Cola y Sidral Mundet.

A principios de la década de los 80's pasaba hacer historia la empresa Refrescos Pascual para convertirse en una Cooperativa, después de una exhaustiva lucha sindical, donde los trabajadores quedaban como únicos dueños de la empresa, en donde heredaban

derechos y obligaciones para sacar adelante a la organización y a cientos de trabajadores que se vieron afectados en este largo proceso, donde tenían que cumplir satisfactoriamente con el reto de dirigir los mismos empleados la Cooperativa, lograr hacerle frente a la competencia y mantenerse en una buena posición.

En 1982 los trabajadores de Refrescos Pascual comenzaron a organizarse debido a las malas condiciones laborales en las que se encontraban, y ante una rotunda negativa de la empresa a aumentar los salarios en la proporción del 10, 20 y 30% dictaminada el 22 de marzo por la Comisión de Salarios Mínimos, el cual fue motivo suficiente para que unánimemente en la Planta Norte el 18 de mayo suspendieran labores. El paro de labores se extendió a través de los choferes del patio Planta Sur; quedando suspendidas totalmente las labores el 19 de mayo.

El 31 de mayo a las 10:40 a bordo de seis camiones de la empresa, llegaron a la planta rompe-huelgas encabezados por Rafael Jiménez patrón de la empresa, los rompe-huelgas estaban armados con varillas y armas de fuego con las que provocaban a los trabajadores; de un momento a otro una camioneta conducida por Rafael Rodríguez mano derecha del patrón se lanza a toda velocidad, y es éste el momento en que el Sr. Alvaro Hernández de 38 años de edad, es aplastado contra la puerta por la camioneta, y enseguida de esto un pistolero del patrón un tal Barragan se acercó al herido y lo remató de un tiro en la cabeza cobrando así la primer vida del movimiento, pero los disturbios continuaron por que en esos momentos, la gente armada comenzó a disparar por ordenes del patrón que gritaba ¡Mátenlos a Todos! minutos después, en el suelo habían quedado 17 heridos de bala y varilla y por si fuera poco el Sr. Jacobo García, obrero de 35 años, injustamente despedido un mes antes y que llegaba a solidarizarse con sus compañeros de trabajo, resultaba muerto de un balazo en la espalda, la policía tardó dos horas en llegar al lugar de los hechos y su negligencia era tal que ni siquiera pudieron aprehender al causante de todos los disturbios a pesar de tener una orden de aprehensión contra el.

Después de los terribles acontecimientos del 31 de mayo, las negociaciones continuaron en la CTM hasta llegar a un acuerdo en donde se aceptaba el 50% de sueldos caídos durante el conflicto, reparto de utilidades y 400 mil pesos a los deudos de los asesinados, reanudándose el 19 de junio las labores tras un convenio firmado por el Secretario del Trabajo, pero desafortunadamente los trabajadores del movimiento tenían que convivir con sus agresores dentro de la empresa, algo difícil de aceptar; sin embargo, la lucha continuaba porque como era de esperarse poco a poco las represalias se hicieron presentes; y el 16 de agosto despiden a 1,945 trabajadores, mismo día que la empresa cierra sus plantas, mientras que las asambleas generales hacen que Neyra dirigente sindical cetenista emplace a huelga por violaciones al contrato. Él no responde a las peticiones y el 2 de septiembre de 1982 se da por estallada la huelga.

Neyra Chávez, trataba de hacer ver a los trabajadores que estaba mediado por los intereses de ellos, pero realmente no era así; ya que se había vendido con el patrón, y al darse cuenta los trabajadores de esto, en su asamblea le gritaron ¡Charro! y ¡Traidor! obligándolo a abandonar el local sindical y rompiendo relaciones para que en los primeros días de octubre tras multitudes de actos públicos, mitines, manifestaciones y volanteadas, los trabajadores de Pascual abandonaran el sindicato cetenista para afiliarse al sindicato refresquero de la CROC. Después de esto los trabajadores salían a las calles a botear, en una ardua y agotadora labor que duraría mucho tiempo, los artistas plásticos se unieron en solidaridad con los obreros y donaron obras artísticas para que se subastarán y tuvieran recursos económicos para continuar con su lucha, Rufino Tamayo, Luis Nishisawa, Arnol Belkin, José Luis Cuevas, Castro Leñero y muchos otros más artistas solidarios al movimiento; las esposas de los trabajadores jugaron un papel sumamente importante, debido a que no solo cocinaban cuando tenían que hacerlo, sino que también acompañaban a sus esposos en las manifestaciones, siempre con una voz de aliento y de motivación.

El continuar con una lucha que parecía no tener fin, fue poco a poco debilitando la resistencia de todos aquellos que nunca creyeron que los trabajadores soportarían las negativas, pero afortunadamente para los trabajadores, nunca se debilitaron y se fortalecieron día con día continuando su luchando muchos meses más, en donde las negociaciones cada vez más se complicaban, pero la unión de los trabajadores y el apoyo del pueblo y de los medios de comunicación poco a poco hicieron que las negociaciones se inclinaran hacia los trabajadores que siempre lucharon con el mismo fervor con el que habían empezado.

Continuaron así hasta que por fin el 6 de agosto de 1984, tras dos años y meses de recorrer un penosísimo y tortuoso camino de artimañas legales que ellos superaron a través de marchas, plantones y mitines de protesta, la Junta de Conciliación y Arbitraje procedió a embargar marcas y patentes de Refrescos Pascual S.A. y llegó al remate de los mismos, que se les cedió en 1,376 millones de pesos que la planta garantizaba, y la Junta de Conciliación y Arbitraje remato al mejor postor los bienes de la empresa el día 7 de agosto de donde surgieron varios competidores, pero de entre todos, los trabajadores se interesaron en adquirir los bienes de la misma y el fallo fue a su favor, puesto que se les adeudaban más de 1,600 millones de pesos.

Después de la adjudicación de bienes a su favor decidieron que nada se vendería y que se volvería abrir la empresa como Cooperativa; para lograr esto hicieron todas las gestiones necesarias para que así se pudiera continuar, con una Cooperativa en proceso de desarrollo, que para su funcionamiento fue necesario solicitar la ayuda del Secretario del Trabajo y Previsión Social, Arsenio Farrell, a quien se le informó y solicitó apoyo para obtener un financiamiento y poder así echar andar la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual y afortunadamente respondió a la petición que se le hizo. Iniciaron la producción con el 20% de su capacidad a pesar de contar con el equipo y las instalaciones, los trabajadores de los cuales 1000 eran socios y 300 empleados,

mantuvieron la misma tecnología gracias al apoyo por parte del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM), cuyo monto sirvió para habilitar 17 unidades con las cuales se inició la labor de distribución.

La lucha de los trabajadores de Pascual es una gran experiencia de todo el movimiento obrero, que demuestra que la unidad de los trabajadores es muy importante; por otra parte los trabajadores de Pascual nunca dejaron su movimiento propagandístico en ninguna mano, nunca pintaron camiones o Secretaría de Estado, hicieron respetar el movimiento de huelga por todo el pueblo que pronto se solidarizó con ellos, conservaron hasta el final la unidad, la honestidad y su espíritu de lucha, por ello triunfaron y ganaron una guerra muy difícil que el patrón les declaró hacía ya mucho tiempo, pero les dejó también una amarga experiencia que seguramente no olvidarán y quedará registrada en la mente y corazón de cada uno de ellos.

4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA (PRODUCTOS E INSTALACIONES)

Las marcas que actualmente produce la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual son:

*** Pascual**

La fecha en que inició su comercialización fue el 18 de febrero de 1939, es el refresco con gas elaborado con jugo de fruta que en sus higiénicos envases de vidrio (familiar, 857 ml. y mediano, 414 ml.) conserva sus deliciosos sabores de uva, toronja, manzana, limón, naranja y frambuesa.

* *Boing*

El 21 de febrero de 1967 fue la fecha en la que se inició la comercialización de esta bebida que esta elaborada con jugo de fruta 100% natural, que en sus higiénicos envases (triangulito, 250 ml.; tetrabrick, 250, 500 y 1000 ml.; lata 355 ml.; vidrio retornable, 335 ml. y vidrio no retornable, 355 ml.) conserva sus deliciosos sabores de uva, mango, manzana, guayaba, tamarindo, fresa, naranja, guanábana y piña.

* *Lulú*

Es el refresco con gas elaborado con jugo de fruta que es sus higiénicos envases de vidrio (familiar, 857 ml.; mediano, 440 ml. y chico 295 ml.) conserva sus deliciosos sabores de uva, manzana, naranja, limón y frambuesa; se inició su comercialización el 5 de enero de 1972.

* *Mezcladores*

Es el trío de bebidas que se acompañan con todo. La burbujeante Agua Mineralizada, la refrescante Agua Quinada y el sabroso Ginger-Ale vienen embotelladas en un higiénico envase de vidrio no retornable (355 ml.); comercializados a partir del año 1991.

* *Leche*

Choco Leche, Leche Light y Leche Ultrapasteurizada son deliciosas bebidas higiénicamente envasadas en tetrabrick de 250 ml. y de 1000 ml. que inició su comercialización en 1993.

* *Nota:* En este año iniciaron la comercialización de la nueva presentación litro y medio de Pascual y Lulú.

Actualmente las plantas y sucursales que integran a la Sociedad Cooperativa son:

Planta Sur
Clavijero No. 75
Col. Tránsito C:P: 06820
México D.F.
Tel. 552 18 33

Planta Norte
Insurgentes Norte 1320
Col. Capultitlán C.P. 07370
México D.F.
Tel. 781 79 88

Planta Acolman
Atlatongo
San Juan Teotihuacan
Estado de México
Tel. 91 (595) 602 97

Planta San Juan del Río
Avenida Central Km. 4,850
Zona Industrial C.P. 76800
San Juan del Río, Querétaro.
Tel. 91 (427) 255 44

Sucursal Cuernavaca
Av. Insurgentes No. 19-A
Col. Centro C.P. 62550
Jiutepec, Morelos.
Tel. 91 (73) 19 07 87

Sucursal Guadalajara
Calle 2-A No. 2108
Col. Ferrocarril C.P. 44440
Guadalajara, Jalisco.
Tel. 91 (36) 89 27 14

Sucursal Puebla
Cerrada San Joaquín No. 5 Km. 10.5
Carretera Federal Puebla-Tehuacán
C.P. 72990 Zachapa, Puebla.
Tel. 91 (22) 86 06 42

Sucursal Acapulco
Calle Francisco I. Madero 1628
Entre Vicente Guerrero y Reforma
Col. Morelos Acapulco, Guerrero.
Tel. 91 (74) 86 19 70

Sucursal Toluca
Parque Industrial el Cerrillo I
Lote 2 Manzana Única
Río Lerma, Estado de México.
C.P. 52000
Tel. 91 (72) 89 27 14

Sucursal Río Blanco, Veracruz
Camino Nacional No. 7
Col. Hospitalito
C.P. 94730
Río Blanco, Veracruz.
Tel. 91 (272) 761 33

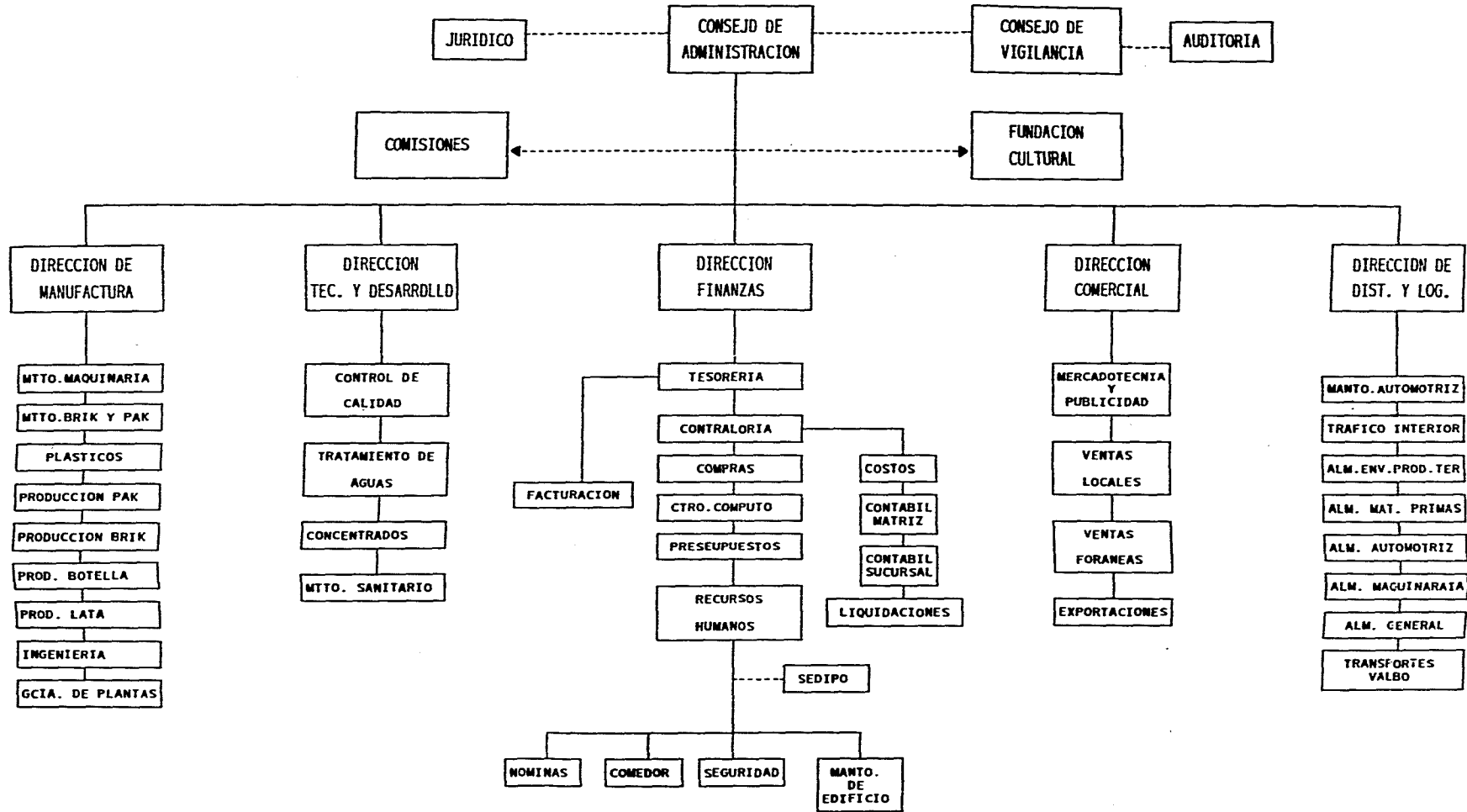
5. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica de la Sociedad Cooperativa, se encuentra constituida por socios y empleados que están integrados en los siguientes departamentos:

1. Consejo de Administración
2. Consejo de Vigilancia
3. Comisión de Previsión Social
4. Comisión de Educación Cooperativa
5. Comisión de Conciliación y Arbitraje
6. Control Técnico
7. Jurídico
8. Contabilidad
9. Auditoría Interna
10. Liquidaciones
11. Personal
12. Sistemas
13. Fondos y Valores
14. Compras
15. Ventas
16. Mercadotecnia
17. Ingeniería y Laboratorio
18. Almacenes de Concentrados
19. Mantenimiento Sanitario
20. Almacén General
21. Plásticos
22. Producción BRIK
23. Producción PAK
24. Producción Botellas
25. Sucursales
26. Proceso de Frutas
27. Mantenimiento Industrial y Maquinaria
28. Coordinación
29. Contraloría

30. Presupuestos
31. Control de Calidad
32. Fundación Cultural y del Arte
33. Mantenimiento TETRA PAK
34. Automotriz
35. Mantenimiento de Edificio
36. Almacén de Producto terminado
37. Almacén de General
38. Almacén de Materias Primas
39. Almacén de Maquinaria
40. Almacén de Automotriz
41. Tráfico Interior
42. Comedor
43. Seguridad e Higiene
44. Ventas Foráneas
45. Exportaciones

SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL, S.C.L.



6. OBJETIVOS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA

Los objetivos que se presentan a continuación, son los que guían actualmente a la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual:

- a) Producir y envasar en común, aguas gaseosas y no gaseosas, en sus diferentes sabores y presentaciones, así como mermeladas, jaleas, jugos y esencias, concentrados, pulpas de fruta y derivados de la leche para su distribución y comercialización en el mercado nacional y extranjero.
- b) Elaborar en común envases y recipientes en sus diferentes modalidades así como productos de efectos publicitarios, para la consecución del objeto descrito en el inciso anterior.
- c) Adquirir en común gases, ácidos, sulfatos, conservadores y demás materias primas e insumos necesarios para la obtención de los objetivos enunciados en los incisos anteriores.
- d) Establecer una sección de consumo para obtener en común, toda clase de bienes y servicios, a fin de distribuirlos entre los socios que los soliciten, y que la Sociedad, este en posibilidades de ofrecerles.
- e) Estructurar una sección de ahorros y préstamos para sus socios, conforme a lo dispuesto en los artículos 9o. de la Ley General de Sociedades Cooperativas y del 46 al 53 de su Reglamento.
- f) Implementar una sección de viviendas para proporcionar por cualquier medio legal, casa habitación para los socios que lo soliciten, de conformidad con el reglamento especial que esta actividad requiera.

- g) Realizar las actividades de embalaje, acarreo, transporte, carga y descarga de los bienes producidos por la Sociedad y de los bienes que adquiriera, así como de los que distribuya entre los socios y su familia.
- h) Instalar bodegas, almacenes, canales de distribución y demás unidades que se requieran para desarrollar las actividades comprendidas en este objeto social.
- i) Adquirir en común, los bienes muebles e inmuebles necesarios para el buen logro de las actividades comprendidas en los incisos anteriores.
- j) Concertar créditos comerciales, industriales, bancarios y de otras fuentes de financiamiento, para desarrollar las actividades comprendidas en este objeto social.
- k) Celebrar en su calidad de empresa colectiva los contratos y convenios que en derecho procedan a realizar los actos necesarios para cumplir estos objetivos.

7. PLANES DE CAPACITACIÓN EN LA COOPERATIVA PASCUAL

Dentro de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual se encuentra una área llamada Comisión de Educación Cooperativa, dentro de la cual, se realiza la planeación de cursos de capacitación y el registro de los que se impartieron.

Se elaboró un listado comparativo de los cursos que se habían planeado para el año de 1994 y 1995, y lo que realmente se impartió en 1994 y hasta el mes de abril de 1995; en el listado se presenta el nombre del curso y su duración en horas. (ver anexo 1)

Las tablas que se elaboraron tanto de planes y programas de capacitación, como de los cursos que se impartieron en 1994 y 1995

se presentan divididos de acuerdo al área o departamento al cuál están dirigidos.

En la planeación de cursos de capacitación no se obtuvieron los datos exactos del personal que se pretendía capacitar, sin embargo, sí fue posible obtener el número de personas que fueron capacitadas en el '94 y hasta abril del '95; a continuación se presenta un resumen de esta información:

El número de personas capacitadas en el año de 1994 fue:

Área o Departamento	Personal Capacitado
Consejos y Comisiones	68
Consejo de Administración	35
Comisión de Educación Cooperativa	14
Responsables de Departamento	30
Dirección Técnica	2
Compras	11
Producción (Cartón)	6
Producción (Botella)	6
Ventas	629
Personal	3
Contraloría	9
Control de Calidad	48
Automotriz	165
Mantenimiento Industrial	32
Almacén	23

Seguridad e Higiene	132
Diversos Departamentos	37
Sistemas	4
Laboratorio	2
Tráfico Interior	55

Comparando esta tabla con la tabla de planes para 1994, se infiere que en ese año no se impartieron los cursos que se habían planeado en:

- Consejo de Vigilancia
- Comisión de Conciliación y Arbitraje
- Comisión de Previsión Social
- Candidatos a Secretarías
- Sucursales
- Coordinación
- Producción (Personal de Mando)
- Contabilidad
- Fondos y Valores
- Auditoría
- Choferes
- Obreros
- Secretarías
- Grupos Especiales

Y que se capacitó a personal que no se consideraba dentro de los planes de capacitación para ese año, en las áreas de:

- Sistemas
- Laboratorio
- Tráfico Interno

La información anterior nos muestra que de acuerdo a lo que se planeó en 1994 y lo que se realizó fue muy diferente. Personal de

catorce áreas no recibieron capacitación de conformidad a lo planeado durante es año, y que se capacitó a empleados de otras cuatro áreas que no fueron contempladas en los planes.

En 1995 el personal capacitado de acuerdo a su área de trabajo ha sido:

Comisión de Educación Cooperativa	2
Dirección Técnica	4
Producción (Cartón)	1
Auditoría	1
Control de Calidad	34
Seguridad e Higiene	12
Sistemas	5
Contabilidad	12
Ventas	173
Personal	3
Diversos Departamentos	23

Con la información de 1995, no se puede realizar una comparación de lo planeado con los cursos que se han impartido, porque no ha concluido el año; sin embargo, se presenta un listado de las áreas que aún no han recibido capacitación de acuerdo a lo planeado, y las áreas en las que ya se dio capacitación:

De acuerdo a lo planeado en 1995 aún no se ha capacitado a personal dentro de las siguientes áreas:

- Consejos y Comisiones
- Consejo de Administración

- Consejo de Vigilancia
- Comisión de Conciliación y Arbitraje
- Comisión de Previsión Social
- Fundación Cultural y del Arte A.C.
- Coordinación
- Sucursales
- Responsables de Departamento
- Compras
- Producción (Botella)
- Fondos y Valores
- Contraloría
- Automotriz
- Mantenimiento Industrial
- Almacén
- Choferes
- Secretarías

El personal que labora dentro de las áreas que se mencionan a continuación, ha sido capacitado sin considerarse dentro del plan de 1995:

- Sistemas
- Contabilidad
- Ventas
- Personal

Con lo anterior se puede mencionar que no es fácil lograr lo que se planea; sin embargo, es necesario que se lleve a cabo o que se propongan alternativas de solución para alcanzar los objetivos iniciales, y así lograr que el personal esté capacitado para realizar sus funciones y actividades.

IV. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LA COOPERATIVA PASCUAL

1. INVESTIGACIÓN PRELIMINAR PARA FUNDAMENTAR EL PROGRAMA A REALIZAR

Para iniciar esta investigación, se realizaron entrevistas con el propósito de obtener información acerca de la situación en la que se encuentra la Cooperativa Pascual y conocer el área o departamento a investigar, para lo cual se llevo a cabo una platica con el presidente de la Comisión de Educación Cooperativa, el cual mencionó que Ventas era el área con mayor problemática en el aspecto de capacitación, ya que los cursos impartidos al personal de ésta, habían sido otorgados sin una previa detección de necesidades, lo que ocasionaba que estos cursos no fueran del todo benéficos para el personal del área y a su vez para la Cooperativa en conjunto.

Lo anterior ha provocado que los trabajadores no tengan los conocimientos necesarios para realizar sus funciones y actividades; Ocasionando así que el personal se sienta desmotivado y realice sus labores sin el interés suficiente.

Otro aspecto importante que se obtuvo en la plática con el presidente de la Comisión, es que buscan miembros de la Cooperativa para impartir los cursos, es decir, los instructores no son externos, sino internos, esto presenta la desventaja de que el instructor no proporcione nuevas ideas a la Cooperativa y maneje sólo el panorama interno de la empresa; sin embargo, las ventajas de tener instructores internos son: que conocen bien a la Cooperativa y al personal, pueden percatarse mejor de la problemática o de las necesidades que existen dentro de la misma, se disminuyen los costos, presenta mayor índice de validez y seguridad, se aprovecha la inversión efectuada por la empresa y hay más confianza por parte de las personas que serán capacitadas.

Otro aspecto importante que se destacó, es que los vendedores no elaboran pedidos previos, sino que al llegar con sus clientes

(minoristas) realizan la venta; ésta dependerá de diversos factores como: disponibilidad monetaria del cliente, capacidad del vendedor para realizar la venta, nivel de consumo de acuerdo a la zona, habilidad para vender considerando que puede otorgar crédito a sus clientes, etcétera.

El presidente de la Comisión de educación propuso una serie de cursos que beneficiarían el área de ventas:

- Curso Elemental de Mecánica Automotriz
- Mantenimiento de Camiones
- Calidad Total
- Manejo a la Defensiva, y
- Mecánica Elemental

Esta lista de cursos servirá para compararla con la que se obtenga en la detección de necesidades.

Otro aspecto que resalto en la plática, es que cada supervisor tiene a su cargo aproximadamente 16 vendedores y cada uno de ellos tiene dos ayudantes, lo que da como consecuencia que cada supervisor se responsabilice de 48 personas; por ello es importante que los supervisores estén bien capacitados y tengan los conocimientos necesarios para coordinar las actividades de su personal.

También se entrevistó al Gerente de Recursos Humanos, quien mencionó la importancia de contar con una Cultura Organizacional, para que el personal conozca la manera en que deba realizar sus labores. Asimismo, comentó que los objetivos principales que debe lograr la Cooperativa son: Productividad, Calidad y Servicio, y para alcanzarlos será muy importante considerar la capacitación.

Por lo anteriormente expuesto se decidió realizar la investigación dentro del área de Ventas, ya que cuenta con mayor personal y requiere de mayor capacitación. En ésta investigación se

considerará solamente al personal de la Planta Sur, ubicada en Clavijero No. 75, Col. Tránsito, México, D.F.

2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para elaborar el programa de capacitación, primero se llevaron a cabo entrevistas con el Gerente de Recursos Humanos, el cual previamente había tenido una reunión con el Gerente de Ventas. En las entrevistas se hizo mención de los principales problemas y fallas de capacitación dentro del área.

Con la información que se obtuvo y la observación directa, se fijaron los objetivos para detectar las necesidades del área.

Objetivo General

Obtener información que permita descubrir diversas necesidades de capacitación dentro del área de ventas.

Objetivos Especificos

1. Conocer si el personal se encuentra a gusto con su trabajo.
2. Determinar si han disminuido las ventas y por qué.
3. Investigar si los supervisores están comprometidos con su trabajo y lo realizan de la mejor manera.
4. Saber si está funcionando adecuadamente el área de ventas.
5. Saber si los vendedores conocen sus actividades y funciones.
6. Conocer si los supervisores tratan de resolver los problemas que se les presentan.

Posteriormente a la elaboración de esta lista, se prosiguió con la Detección de Necesidades.

2.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES

Para llevar a cabo esta etapa fue necesario determinar las fuentes de información y los métodos de detección de necesidades, que a continuación se mencionan:

Las fuentes de información que se emplearon para la detección fueron:

- * Datos obtenidos por el personal;
- * Datos obtenidos por los supervisores de área;
- * Observación directa; e
- * Información proporcionada por el Gerente de Recursos Humanos.

Métodos de detección

Las necesidades de capacitación se determinaron por los siguientes métodos:

- *Cuestionario de Observación.* Dirigido a los supervisores con el fin de que ellos determinarán de acuerdo a su observación directa, la conducta de su personal, con el objeto de identificar necesidades de capacitación.
- *Cuestionario.* Dirigido a los vendedores con el fin de identificar su percepción respecto a su área de trabajo, medir los niveles de satisfacción en el trabajo y poder así, conocer las diversas necesidades de capacitación.

2.2 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Esta fue la etapa de trabajo de campo, en la que se obtuvo la información necesaria para lograr los objetivos. Se desarrollo un cuestionario breve y con un lenguaje accesible para que fuera claro al vendedor y otro cuestionario dirigido a los supervisores.

Primero se presenta el análisis, gráficas e interpretación, que se obtuvo de la aplicación del cuestionario dirigido a los vendedores; y posteriormente, el análisis de los resultados obtenidos de los supervisores.

El cuestionario dirigido a los vendedores se conformo por 16 preguntas, algunas de tipo cerradas y otras abiertas; las cuales cubrirán los 6 objetivos para detectar las necesidades del área.

Para aplicarlo fue necesario determinar el número de vendedores que deberían ser encuestados, para lo cual el Gerente de Ventas señaló que dentro de la Planta Sur se encontraban aproximadamente 180, por lo tanto se tomó una muestra de 100, es decir, el 56% del total de vendedores. A continuación se presenta el cuestionario que se aplicó:

2.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En esta etapa se analizaron las respuestas que se obtuvieron de los cuestionarios dirigidos a los vendedores, para representarlas mediante gráficas.

Formas de Recolección de Datos

Las preguntas del cuestionario fueron diseñadas en base a los objetivos específicos de la siguiente forma.

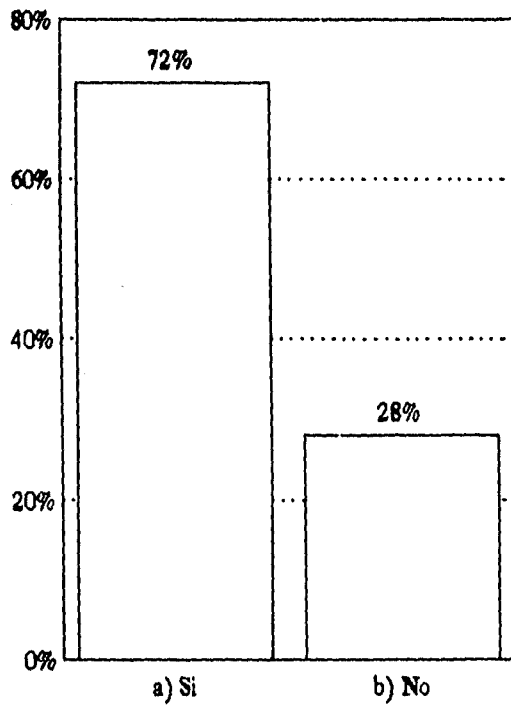
- Las preguntas 6 y 14 cubren el objetivo de conocer si el personal se encuentra a gusto con su trabajo.
- La pregunta 9 determinará si han disminuido las ventas y por qué.
- Las preguntas 2, 3, 4, 10 y 15 se establecieron para investigar si los supervisores están comprometidos con su trabajo y lo realizan de la mejor manera.
- Con las preguntas 4, 5, 7, 11 y 13 se conocerá si está funcionando adecuadamente el área de ventas.
- Las preguntas 1 y 12 pretenden saber si los vendedores conocen sus actividades y funciones.
- La pregunta 8 tiene como fin, conocer si los supervisores tratan de resolver satisfactoriamente los problemas que enfrentan.
- La pregunta 16 pretende conocer la opinión de los vendedores respecto a su área de trabajo.

3. GRÁFICAS Y SU INTERPRETACIÓN

A continuación se presentan las gráficas obtenidas de las respuestas del cuestionario. Las respuestas dicotómicas se representaron a través de gráfica de barra y las de opción múltiple a través de gráfica de pastel. Se interpretaron los datos, en base a la información que sobresale en las gráficas.

Pregunta 1

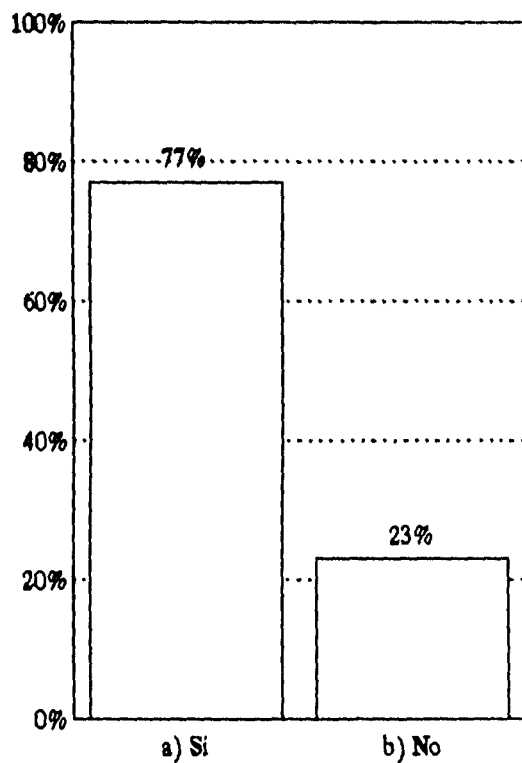
¿Conoces los objetivos y políticas a seguir dentro de tu área de trabajo?



Es muy importante que el personal conozca hacia donde debe dirigir sus esfuerzos, es decir, cuales son las metas y objetivos. En esta gráfica se denota que los vendedores sí conocen los objetivos establecidos en su área de trabajo.

Pregunta 2

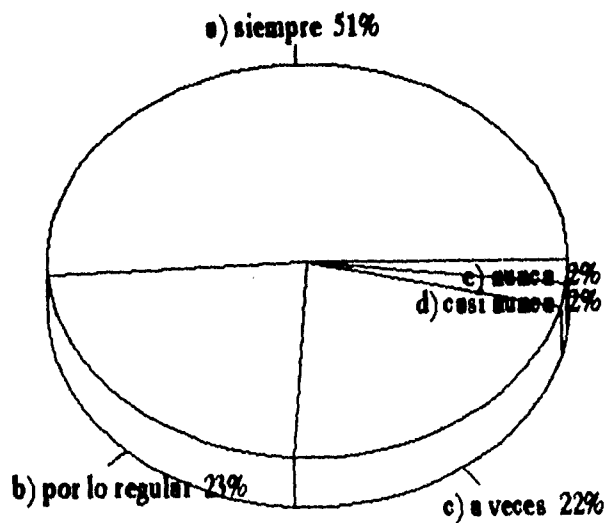
¿Normalmente tu supervisor llega antes que tu?



La mayoría de los vendedores afirmaron que el supervisor llega a tiempo, representado por el 77%, esto es muy importante ya que los supervisores deben estar listos para dar indicaciones antes de que los vendedores inicien su recorrido.

Pregunta 3

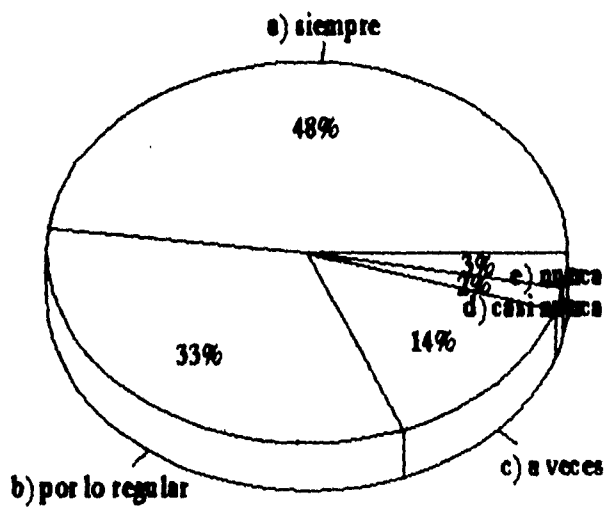
¿Consideras que tu supervisor se interesa por tu trabajo?



Se denota que los supervisores sí se interesan por el trabajo de los vendedores, ya que está representado con un 51%; sin embargo, lo ideal sería que las respuestas rebasen el 70%, ya que es de suma importancia que los supervisores se interesen en las actividades de su personal, porque del esfuerzo conjunto dependerá la productividad del área.

Pregunta 4

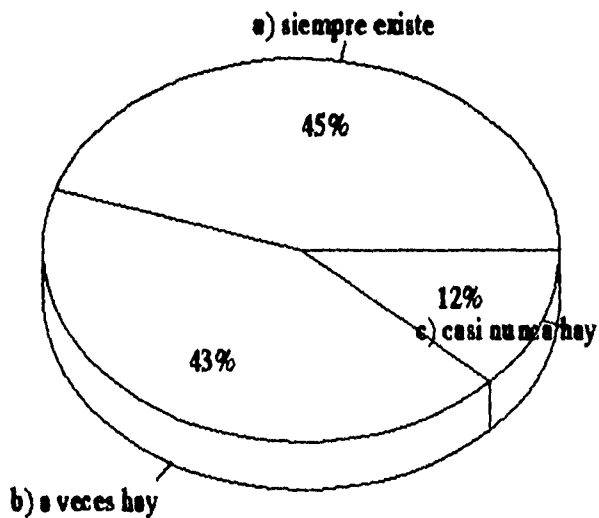
¿Tu supervisor tiene interés por realizar sus actividades y funciones adecuadamente?



Se muestra que los vendedores consideran que sus supervisores casi siempre llevan adecuadamente sus funciones y actividades, esto refleja el compromiso con el trabajo por parte de los supervisores.

Pregunta 5

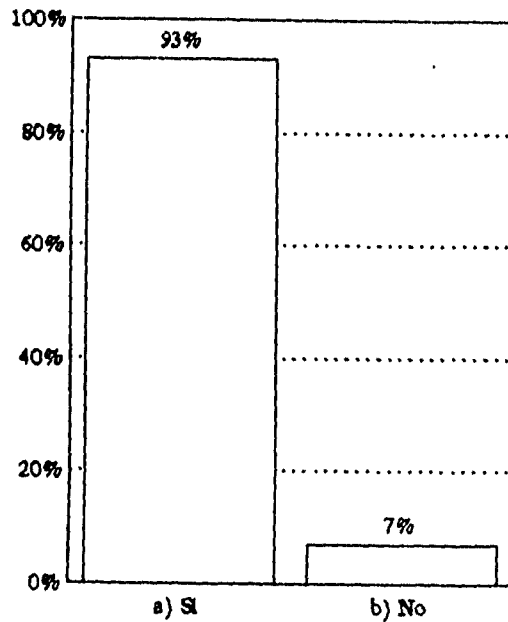
La comunicación dentro del departamento normalmente es:



La comunicación dentro del departamento es necesaria, ya que es un factor del cual dependerá el buen funcionamiento de las actividades; lo ideal hubiera sido que el porcentaje del inciso "a" (Siempre existe comunicación) sobrepasará el 50%; por lo que es conveniente crear canales de comunicación más eficaces.

Pregunta 6

¿Estás contento con tu trabajo?



Se denota que existe armonía en el trabajo, ya que el 93% manifiesta estar contento con su trabajo, esto es muy valioso por que de ello dependerá en gran medida la productividad de cada vendedor. Las respuestas afirmativas fueron:

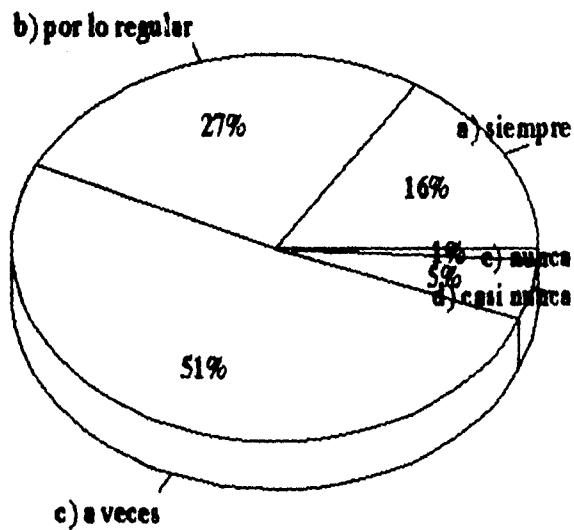
- * Porque le gusta la actividad de ventas.
- * Porque es un reto vender y aprender cosas nuevas.
- * Existe un ambiente de compañerismo.
- * Por el aspecto económico.
- * Porque existe la posibilidad de superación y desarrollo de conocimientos.
- * Porque hay una constante relación con las personas dentro de la Cooperativa y fuera de ella.

Las respuestas negativas fueron:

- * Existe ambiente de presión injustificada.
- * Falta comunicación.
- * Son muy radicales.
- * Hay favoritismo.
- * Las decisiones no son las adecuadas.
- * Los jefes asumen una actitud dominante.

Pregunta 7

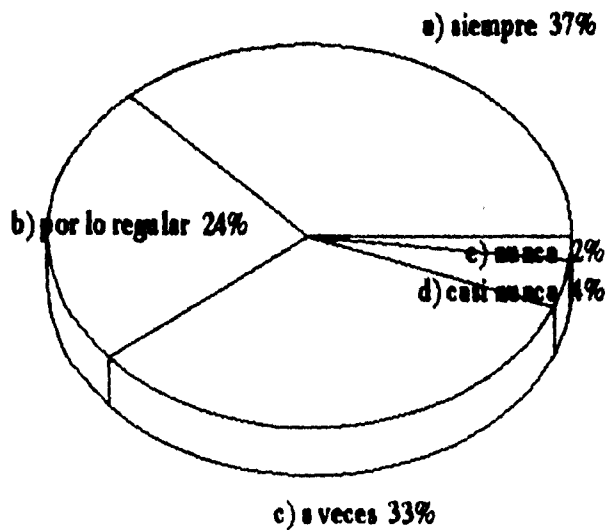
¿Las decisiones que se toman en el departamento son las más adecuadas?



Se muestra que no todas las decisiones que se toman son adecuadas, ya que el 51% de los vendedores respondieron que en ocasiones si lo son, esto puede deberse a la falta de compromiso con el trabajo, al temor a cometer errores, o bien, por inseguridad.

Pregunta 8

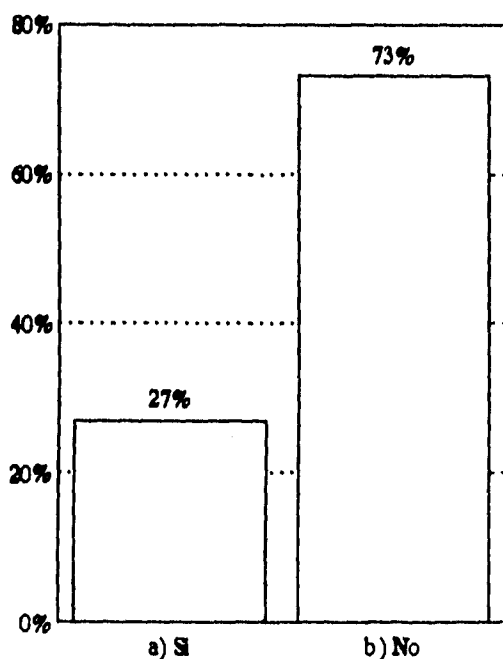
¿Los problemas que se te presentan, tu supervisor los resuelve satisfactoriamente?



Se denota que los supervisores no resuelven satisfactoriamente todos los problemas que presenta su personal, por lo tanto, es muy conveniente que exista un mayor compromiso por parte de ellos, para atender los problemas que enfrentan.

Pregunta 9

¿Durante los últimos 4 meses has cumplido con tu cuota de ventas?

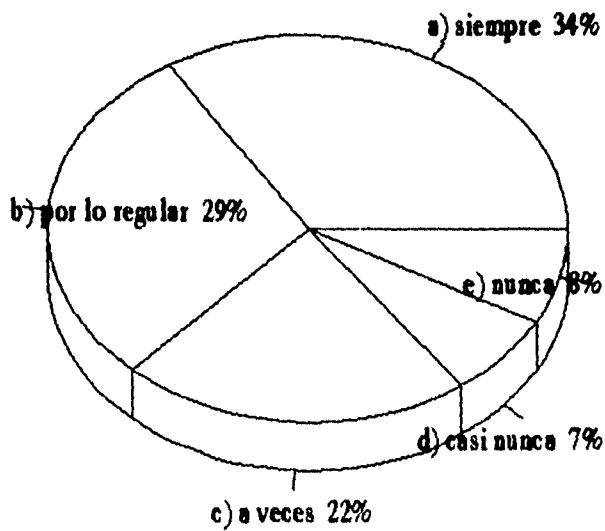


Se muestra que han disminuido considerablemente las ventas, - representado a través del 73% - ; los vendedores manifiestan que esto se debe a diversos factores que a continuación se mencionan:

- * El alza de precios en los productos del mercado.
- * Escasez de dinero en el país provocando disminución de los ingresos.
- * Aumento de la competencia con productos más económicos que Pascual.
- * Falta de sabores.
- * Poco mercado en su zona.
- * Aumento de precios en los productos de la Cooperativa.
- * Falta de motivación para el trabajador y el cliente.

Pregunta 10

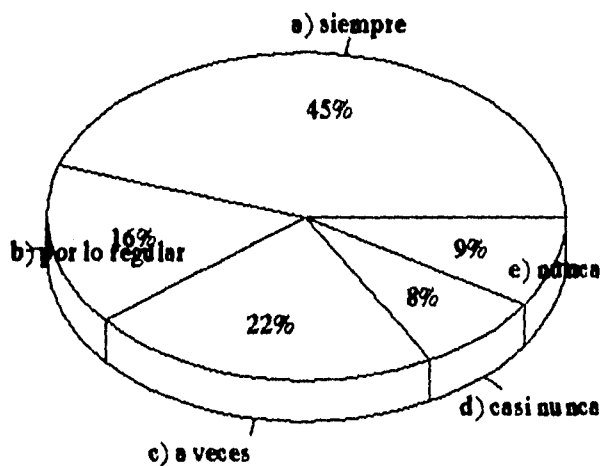
¿Cuándo hay trabajo extra normalmente tu supervisor se queda más tiempo?



Se denota que ninguna opción es representativa por el porcentaje que representa; sin embargo, se puede mencionar que cuando los supervisores tienen trabajo de más, por lo general se quedan horas extras.

Pregunta 11

¿Se dan rumores entre el personal de tu departamento?



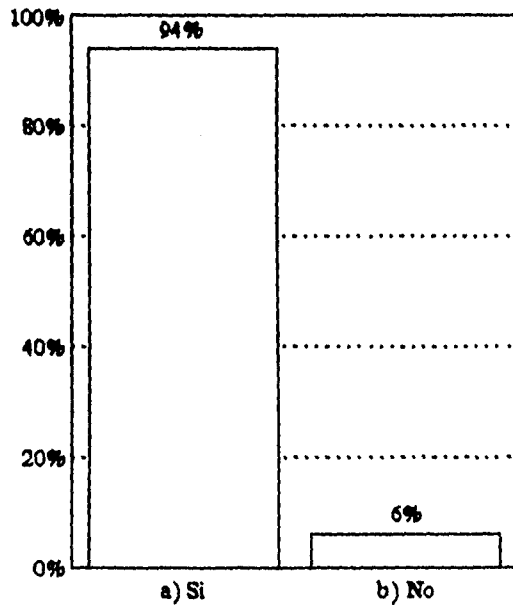
Se denota que hay comunicación inadecuada dentro del Área de Ventas, es decir, se dan rumores entre el personal; esto puede afectar considerablemente las relaciones dentro del departamento. Los mencionados con mayor frecuencia son:

- * Recorte de personal.
- * Que la Cooperativa está a punto de quebrar.
- * Descontento de los trabajadores por recibir órdenes de los socios.
- * La baja en ventas.
- * Que aumentará el precio de los productos.
- * La falta de productos y sabores.
- * Que los gerentes no son los adecuados.
- * Falta de apoyo económico y moral a los ayudantes.
- * La disminución de prestaciones.

- * Que a los gerentes les hace falta preparación, y que las decisiones que toman las hacen sin profesionalismo.
- * Que los gerentes asumen actitudes dominantes.
- * La falta de una buena gerencia.
- * De los accidentes que llegan a presentarse.

Pregunta 12

¿Tienes conocimiento de todas las actividades de tu puesto?

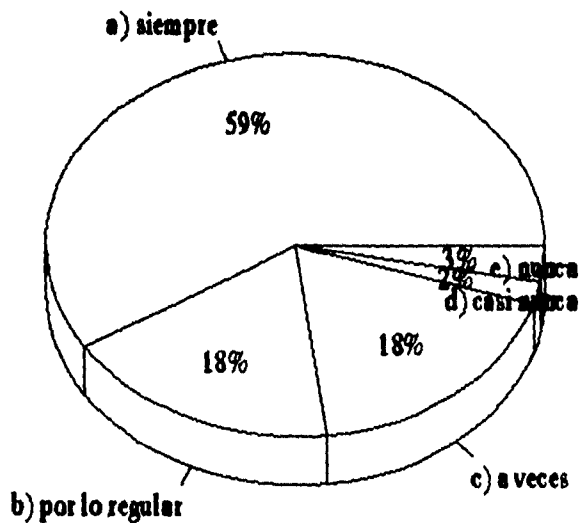


Esto demuestra que los vendedores si conocen sus actividades, manifestado através del 94%. Los vendedores consideran que se les debería capacitar en:

- * Todo lo relacionado a ventas.
- * Relaciones Humanas.
- * Curso de cooperativismo para socios y empleados.
- * Ventas de autoservicio.
- * Mecánica elemental.
- * Técnica de ventas.
- * Toma de decisiones.
- * "Cómo ser un vendedor de éxito".
- * Manejo de unidades.
- * Servicio al cliente.
- * Mercadotecnia.

Pregunta 13

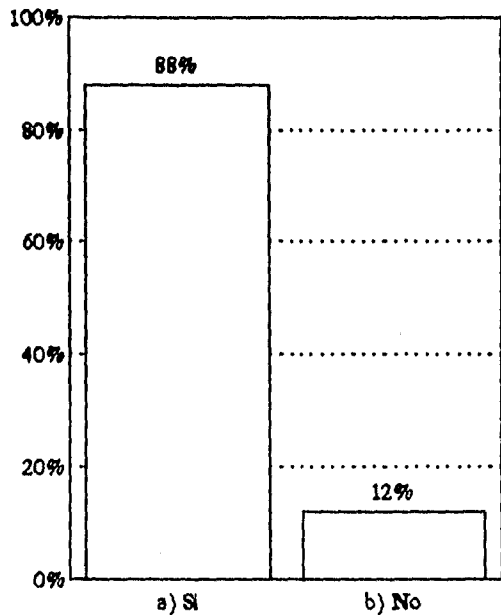
¿Tu supervisor te inspira confianza?



Las respuestas a esta pregunta son muy significativas, ya que de ello depende en gran medida el buen desempeño de los vendedores. Se denota a través del 59% que el supervisor inspira confianza, y por ello, es importante que éste guíe correctamente a su personal.

Pregunta 14

¿Te encuentras satisfecho con tu trabajo?



Se manifiesta por medio de la gráfica que el personal se encuentra contento en el trabajo, ya que el 88% respondió que esta satisfecho. Las respuestas afirmativas fueron porque:

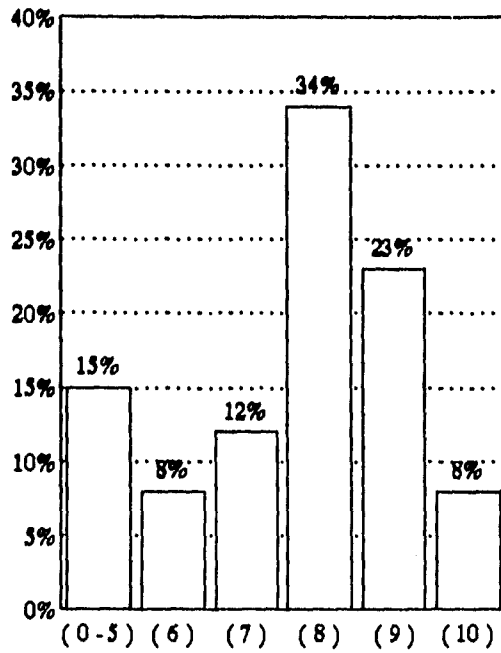
- * Existe comunicación y cooperativismo.
- * Por la utilidad que reporta.
- * Les gusta el trato con las personas.
- * Por el ambiente.
- * Porque ventas es un reto.
- * Porque es un orgullo trabajar en la Cooperativa.
- * Porque han cumplido metas personales.
- * Por la posibilidad de superarse.
- * Porque las prestaciones y el salario son adecuados.

Las respuestas negativas fueron porque:

- * El ascenso es burocrático, lo que ocasiona que el trabajo se convierte tedioso y
- * No existe el apoyo suficiente.

Pregunta 15

¿Qué calificación, del uno al diez, le darías a tu supervisor?



Se denota que la mayoría de los vendedores consideran que su supervisor realiza adecuadamente sus actividades, ya que el 34%, aunque no es muy significativo, representa la calificación del supervisor como bueno.

Al llegar a la pregunta 16 del cuestionario, -¿Qué modificación harías dentro del departamento si tuvieras la oportunidad de hacerlo?-, no fue posible graficarla por la diversidad de respuestas; sin embargo, a continuación se presenta una lista de éstas:

- * Cambiar a los encargados del departamento de ventas.
- * Motivar al personal.
- * Mejorar las promociones.
- * Mejorar las relaciones humanas y administrativas.
- * Asumir la toma de decisiones.
- * Agilizar la entrada de las unidades para carga y descarga.
- * Capacitar al personal.
- * Formar grupos de supervisores y trabajadores en zonas de bajas ventas y darles un trato especial, segmentando el mercado.
- * No realizar cambios de agentes ni ayudantes en las zonas asignadas, ya que los clientes pierden confianza, y la competencia aprovecha para aumentar sus ventas.
- * Evitar la actitud dominante de algunos supervisores.
- * Realizar promociones dentro de las corcholatas.
- * Que los supervisores se suban a las rutas para ver las necesidades de los vendedores.
- * Efectuar promociones como: canje de cubetas, tinas, vasos, etcétera.
- * Realizar un estudio de mercado y buscar medidas adecuadas ante la crisis económica.
- * Capacitar a los supervisores para que realicen bien su trabajo y traten adecuadamente al personal bajo su cargo.
- * Incrementar la publicidad en radio y televisión.
- * Conocer a fondo los problemas reales del departamento.
- * Tener mejor trato con los compañeros y concientizar a las personas de la disminución en ventas.
- * Modificar el área de carga.
- * Entrar más temprano.
- * Mejorar la comunicación.

- * Inspirar más confianza, mejorar la organización y delegar responsabilidades.
- * Proporcionar el producto que se requiere.
- * Ser más accesible y trabajar en equipo sin preferencias.
- * Ayudar a mi gente y capacitar a los supervisores.
- * Apoyar a todos.

Estas respuestas son de utilidad para el Gerente de Ventas, ya que representan el pensamiento de los vendedores respecto a su departamento; algunas de las modificaciones que proponen, pueden ayudar a mejorar las actividades y las relaciones dentro del mismo; y así aumentar el nivel de ventas.

Finalmente se aplicó un cuestionario a seis supervisores del área de ventas, el cual comprendió 8 preguntas con opción múltiple (ver anexo 2); los resultados se presentan a continuación:

En la pregunta -¿Cómo son sus subordinados en la forma de relacionarse y de reaccionar frente a los aspectos de la relación humana?-, solamente un supervisor respondió que no gustan de la relación humana y son negativos; sin embargo los otros 5 contestaron que son personas agradables y aceptados por su manera de ser y de relacionarse.

En la pregunta -¿Sus subordinados tienen la capacidad de plantearse objetivos y resultados de crecimiento, realistas y medibles?-, 2 supervisores respondieron que sus vendedores son indiferentes y no desean el éxito lo suficiente como para esforzarse en conseguirlo; 3 supervisores respondieron que tienen deseos de éxito y quieren mejorar su nivel de vida; y otro supervisor señaló que sus vendedores buscan mayores responsabilidades y desean que se les reconozcan sus méritos.

En la pregunta -¿Sus subordinados siempre buscan hacer mejor sus actividades?-, 2 supervisores destacaron que sus vendedores actúan únicamente bajo procedimientos ya establecidos y se resisten

al cambio; 3 afirmaron que aceptan ideas con respecto a cambios pero no los realizan; y otro mencionó que sus vendedores promueven la búsqueda del cambio como medio para alcanzar productividad.

En la pregunta -¿Sus subordinados son personas que se comunican en forma sana, clara y oportuna?-, 3 supervisores indicaron que su personal tiene dificultad para expresarse en forma oral, y demuestran inseguridad y nerviosismo; 2 respondieron que su comunicación escrita y oral requiere de revisión y el otro supervisor respondió que la comunicación de sus vendedores es clara frente a todos.

En la pregunta -¿Sus subordinados tienen la capacidad de alcanzar en forma efectiva los objetivos?-, 3 supervisores contestaron que el logro de los objetivos es incompleto; 2 indicaron que los objetivos son alcanzados con la intervención directa del supervisor y un supervisor afirmó que sus vendedores logran los objetivos según el plan de trabajo.

En la pregunta -Las relaciones de sus subordinados con las demás personas es:-, un supervisor aseveró que las relaciones de sus vendedores con otros es brusca y carece de tacto; tres respondieron que la relación con sus supervisores es buena pero entre compañeros generan comentarios negativos y dos supervisores denotaron que su personal tiene buenas relaciones, son emotivos y generalmente están dispuestos a escuchar y proporcionar ayuda.

En la pregunta -¿De acuerdo con los resultados esperados, considera que su personal está debidamente capacitado para efectuar sus funciones?-, cuatro supervisores respondieron que no y dos que sí.

En la última pregunta -Indique los cursos de capacitación con los cuales considera que su personal alcanzará los resultados planeados-, respondieron:

- * Relaciones humanas
- * Servicio al cliente
- * Servicios posventa
- * Cómo alcanzar objetivos

Análisis de los resultados

Se destaca que la mayoría de los supervisores consideran que su personal no está realmente comprometido con el trabajo; no tienen visión de superación y no les gusta adquirir responsabilidades.

Los supervisores están conscientes de que su personal no está debidamente capacitado para llevar a cabo sus actividades; y esto conlleva a que sus labores sean realizadas sin interés ni motivación. Sin embargo, en la última pregunta, la lista de cursos de capacitación fue muy pequeña, lo que significa que los supervisores deben comprometerse aún más con su personal, puesto que ellos conviven directamente con los vendedores y son los que pueden percatarse de las necesidades que existen en su área.

Finalmente, estas respuestas junto con las obtenidas en los cuestionarios de los vendedores, serán de gran ayuda para el mejoramiento y desarrollo de esta área tan importante para toda la Cooperativa.

4. PROYECTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA PASCUAL

La finalidad de este proyecto es crear una Cultura Organizacional que vaya enfocada a lograr los objetivos que se presentan a continuación:

- * PRODUCTIVIDAD
- * CALIDAD
- * SERVICIO

A) PRODUCTIVIDAD

(QUÉ)

El resultado que se pretende alcanzar con este objetivo, es que se aprovechen eficazmente todos los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros que integran a la Sociedad Cooperativa.

Para que este objetivo se lleve a cabo es necesario que se establezcan parámetros o estándares que puedan servir para medir el desempeño de todo el personal que trabaja en la Cooperativa.

Es importante resaltar que, aprovechando eficazmente los recursos con los que se trabaja diariamente, traerá como consecuencia un mejor desempeño y desarrollo de las actividades, personales, familiares, de trabajo y como integrantes de una gran Sociedad Cooperativa.

(POR QUÉ)

El establecer este objetivo de productividad justifica la importancia para el mejoramiento de la Cooperativa:

1. Es importante que exista un objetivo que guíe las actividades que se realizan día con día.
2. El aprovechar eficazmente los recursos ocasionará la disminución de desperdicios y como consecuencia la de costos.
3. Se establecerán políticas y lineamientos para el máximo aprovechamiento de recursos.
4. El ser productivos provocará una actitud positiva que mejorará las relaciones de trabajo.
5. Con los estándares de productividad que se establezcan, se podrá trabajar hacia la misma dirección.

(PARA QUÉ)

Este objetivo de Productividad ayudará para que:

1. Se disminuyan errores en todas las áreas y se logre el eficaz desempeño de cada una de éstas.
2. Se desarrolle un ambiente de trabajo armonioso que repercutirá en la productividad.
3. Se aprovechará al máximo cada uno de los recursos con los que se cuenta, considerando el Costo-Beneficio.
4. El obtener mayor productividad provocará beneficios económicos al personal.
5. A través de la productividad se incrementarán las utilidades de toda la Cooperativa.
6. Se podrá tener mayor inversión en maquinaria, equipo, tecnología y en todos los recursos de la Cooperativa.
7. Ocasionará una mayor cooperación y apoyo entre los trabajadores.
8. Se mejorará la inversión en publicidad repercutiendo así en las ventas.

B) CALIDAD

(QUÉ)

Este segundo objetivo se refiere a la actitud del empleado reflejada en su trabajo.

Es muy importante considerar este aspecto, ya que la calidad nace desde el interior de la persona y se expresa en sus actitudes, actividades y conductas.

La calidad es un término que se ha venido desarrollando desde hace algunos años, y de la cual muchas empresas han adoptado su filosofía y puesto en práctica a todos los niveles, para mejorar su eficacia y productividad.

La base fundamental de la calidad es "Hacer las cosas bien desde la primera vez y para siempre", es una definición muy clara y profunda de lo que se pretende lograr; aunado a esto, el concepto de calidad también contempla el satisfacer las necesidades y expectativas del cliente tanto interno como externo.

La calidad se manifiesta en todos los niveles, desde la dirección hasta niveles operativos, por ello es importante que se realice el trabajo con calidad, para que pueda repercutir en el beneficio propio y de la Cooperativa.

La calidad también se relaciona con los recursos, ya que desde que se recibe la materia prima, se procesa, se obtiene el producto terminado y hasta su venta, se debe trabajar con calidad para obtener los resultados deseados.

(POR QUÉ)

Es importante que se considere la calidad, ya que indudablemente beneficiará a todas las operaciones de la Cooperativa, por lo siguiente:

1. El no tomar en cuenta este aspecto puede hacer que el trabajo se realice sin interés.
2. Los clientes esperan que los productos sean de calidad y satisfagan sus necesidades y expectativas.
3. El realizar las actividades con calidad, motivará al trabajador a seguir adelante y mejorar día con día sus labores.

4. Estableciendo controles de calidad, se lograran disminuir desperdicios y demoras en todas las áreas.
5. Los productos de calidad serán más aceptados por los clientes.

(PARA QUÉ)

El dirigirse hacia este objetivo ayudará para que:

1. Esa actitud positiva del trabajador se refleje en mayor productividad.
2. Exista mayor comunicación y coordinación al realizar las actividades bien desde la primera vez.
3. Se incrementará la cooperación de todos los empleados para que los resultados sean los óptimos.
4. Al utilizar recursos de calidad se trabajará con mejor desempeño y entusiasmo.
5. Se reducirán las fallas en producción, tanto en el uso de la materia prima, como en la utilización y mantenimiento del equipo y maquinaria.

C) SERVICIO

El servicio es el tercer objetivo que se pretende alcanzar con este proyecto, en conjunto con la productividad y la calidad forman un sistema integral de mejora continua en la Cooperativa.

El servicio es encauzar la actividad del personal hacia la satisfacción total de los clientes internos y externos.

No implica solamente sonreírle al cliente y atenderlo cortésmente, va más allá; es la consecuencia de haber adoptado los objetivos de Productividad y Calidad. Es satisfacer las necesidades del cliente, y si es posible ir más allá de sus ideales; logrando así que el consumidor este satisfecho con lo que ofrecemos.

(POR QUÉ)

Es necesario que se proporcione un servicio eficaz a todos los clientes ya sea externos o internos, porque:

1. El cliente espera recibir de nosotros un producto y servicio de calidad.
2. Al ofrecer algo extra (valor agregado) crea en el cliente lealtad hacia nuestros productos.
3. Proporcionar un buen servicio ocasionará que el trabajo se realice con gusto.
4. Actualmente lo que busca el cliente es algo extra, algo que no va a encontrar con la competencia.
5. El servicio es un privilegio que se debe mantener en constante desarrollo.

(PARA QUÉ)

El principal objetivo de servicio es al igual que el de productividad y calidad, beneficiar en todos los aspectos a la Cooperativa:

1. Al proporcionar mejor servicio se incrementarán las ventas, repercutiendo así en los ingresos.

2. Si el servicio que prestamos es eficiente, nuestros clientes seguirán siendo leales a nuestra marca.
3. El personal se sentirá motivado por el buen servicio que ofrece.
4. Al ver los resultados obtenidos, se reflejará en los trabajadores mayor desempeño y entusiasmo.
5. Ofreciendo un servicio de calidad provocará mayor integración y cooperación entre el personal.

Para lograr estos tres objetivos generales, es necesario establecer el plan de trabajo que debe llevarse a cabo. A continuación se establecen los objetivos específicos para alcanzarlo.

- * QUE PUEDA
- * QUE SEPA
- * QUE QUIERA

A) *QUE PUEDA*

Este objetivo se refiere al proceso que debe realizarse desde la etapa de reclutamiento hasta la inducción; es decir, que el personal que se integre a la Cooperativa debe tener las facultades físicas y mentales para poder llevar a cabo las actividades que se le encomienden. A continuación se mencionan de manera general (ya que se explicó ampliamente en el primer capítulo).

1. Reclutamiento. Es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer personal potencialmente calificado y capaz para ocupar un puesto determinado. Existen dos medios de reclutamiento: interno y externo.
2. Selección. Es el proceso mediante el cual se aplican pruebas para identificar las cualidades o aptitudes de los candidatos a

ocupar un puesto determinado, con la finalidad de elegir aquellos que cubran las características de los cargos existentes en la empresa, se integra por las siguientes etapas:

- a) Entrevista Inicial o Preliminar
- b) Entrevista Técnica
- b) Examen Psicométrico
- c) Examen Médico
- d) Investigación Socioeconómica

3. Contratación. Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, y el jefe inmediato y, de ser necesario, el jefe del departamento o gerente de área, lo contrataran solicitando la documentación necesaria para integrarla a su expediente.

4. La inducción. Es muy importante, porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápido y eficaz posible al nuevo medio, es recomendable que la inducción sea en toda la empresa, en el departamento de personal y en su nuevo puesto, para que se identifique más rápido con el trabajo.

B) QUE SEPA

Para poder lograr que el personal sepa efectuar su labor es de gran importancia estructurar el programa de capacitación que inicia desde la detección de necesidades hasta la evaluación de los cursos.

A continuación se presentan las etapas que se pueden llevar a cabo para lograr lo anterior:

1. Elección

Primeramente se seleccionará el área en la que se va a desarrollar la detección de necesidades, en base a la información que proporcionen los responsables de cada uno de ellas; para lograr esto, es necesario que los directores lleven a cabo una revisión del cumplimiento de sus objetivos, alcance de sus estándares, así como del cumplimiento de los presupuestos de ingresos y egresos. Todo esto ayudará a seleccionar eficazmente el área a estudiar.

2. Revisión

Posteriormente se revisarán las actividades que se lleven a cabo en el área seleccionada, ya sea con observación directa, indirecta o a través de documentos; y con la información que nos proporcione el supervisor de la misma.

3. Encuesta o cuestionario con los trabajadores

En esta etapa se aplicarán entrevistas y/o cuestionarios a los trabajadores, para conocer las problemáticas, necesidades y fallas que han percibido en el área, y poder así analizar las respuestas.

4. Entrevista con el supervisor

Se entrevistará al supervisor ó supervisores encargados del área. Esta entrevista es muy importante ya que se compararán y complementarán las respuestas de los trabajadores con la información que nos proporcione el supervisor, y con ello conocer realmente los errores y fallas dentro del área.

Lo anterior servirá para conocer las deficiencias y fallas que se presentan en ella, y lo más importante, en base a esto poder decidir sobre los programas de capacitación que se requieran para lograr la productividad, calidad y servicio que se espera lograr.

5. *Elaboración de cursos*

Primeramente se tendrá que hacer una lista de todas las necesidades, fallas y problemas que se detectaron en el área, después se analizarán y evaluarán estas necesidades para determinar que cursos son los que se deben impartir; ya que se tenga el nombre de los cursos, se realizará una lista de los temas que deben integrarse; posteriormente se tendrán que establecer las horas invertidas en cada uno de los temas, qué objetivos específicos y generales perseguirá, qué material didáctico se requiere, y finalmente estructurar adecuadamente el programa para presentarlo por escrito.

Estos programas se deberán presentar formalmente a los jefes o supervisores, para su observación, comentarios y autorización.

6. *Capacitadores*

Ya que se obtengan los programas de capacitación, se procederá a la elección de los instructores que impartirán los cursos. Para ello se tendrá que seleccionar a los capacitadores que cubran los requisitos necesarios para llevarlos a cabo eficazmente.

Para su elección deberá de considerarse el costo-beneficio que producirá y las posibilidades económicas de la Cooperativa.

7. *Programación de cursos*

Esta programación se realizará de acuerdo a la determinación de diversos factores, como por ejemplo:

- * Horario de los trabajadores,
- * Necesidades del departamento,
- * Facilidades que otorgue,
- * Disposición de salas, y
- * Disposición de instructores.

8. Selección de participantes

Se realizará una selección de los empleados que se capacitarán en primer lugar, segundo, tercero, etc., en base a la determinación que haga el supervisor de área, de acuerdo a los trabajadores que tengan prioridad para ser capacitados.

9. Control

En esta etapa se tendrán que evaluar los resultados obtenidos después de la capacitación, esto se puede realizar un mes después de la impartición del curso; se tendrá que determinar en cada área la forma de medir los resultados; puede ser a través de los objetivos establecidos, estándares, pronósticos, mejoramiento de la productividad, aumento en las ventas, disminución de accidentes, personal más motivado, disminución de costos, etcétera; ésto lo determinará cada una de las áreas en base a las actividades y funciones que realicen dentro de ésta.

C) QUE QUIERA

Con este objetivo específico se culmina el proyecto de Cultura Organizacional en la Cooperativa Pascual. El poder hacer que el personal "quiera" es más difícil que hacer "que pueda" y "que sepa", porque en muchas ocasiones los empleados piensan que no necesitan cambiar sus actitudes en el trabajo, pues consideran que su desempeño es el óptimo.

Es muy difícil cambiar hacia una actitud mental positiva; sin embargo, es necesario que se lleven a cabo medidas adecuadas para que el trabajador "quiera".

Para lograr lo anterior, es necesario que se establezcan objetivos institucionales, de área y del puesto, para tener un estándar de comparación y saber si se alcanza la productividad, calidad y servicio en la Cooperativa.

1. Objetivos Institucionales

Son los más importantes, ya que en base a estos se podrán establecer los objetivos de cada área y del puesto. Servirán de guía para que todos los integrantes de la Cooperativa desarrollen sus labores encaminadas al logro de los mismos.

2. Objetivos del área

Éstos se establecerán de acuerdo a las funciones y actividades que se lleven a cabo dentro del área, por ejemplo: para el Área de Ventas, puede ser alcanzar mensualmente un volumen determinado de ventas, para Producción, disminuir el producto de segunda calidad, para Recursos Humanos lograr que se disminuya el número de accidentes, etcétera.

3. Objetivos del puesto

Estos al igual que los dos objetivos anteriores son muy importantes, ya que van a especificar las actividades y funciones que deben realizarse en el puesto, para así lograr los objetivos del área y a su vez los institucionales.

Estos objetivos serán la guía para determinar las actividades, procedimientos, funciones, decisiones, presupuestos, políticas, planes y programas del puesto.

4. Cultura del liderazgo

Se integrará un grupo de personas que puedan considerarse como líderes para guiar a los trabajadores de la organización. Estos líderes deben de tener tres características básicas; las cuales son:

- a) El líder debe satisfacer necesidades
- b) El líder debe resolver problemas
- c) El líder asesora

Los líderes necesitarán:

- Conocer profundamente las necesidades de las personas;
- Comunicar lo que siente sin lastimar a los demás;
- Manejar efectivamente la influencia y la motivación;
- Comunicarse adecuadamente, haciendo fácil su entendimiento;
- Escuchar activamente;
- Capacidad de percibir situaciones negativas;
- Expresar con sencillez y claridad el lenguaje verbal y escrito; y
- Capacidad en el manejo de conflictos.

Con lo anterior, -Estableciendo los tres objetivos principales Productividad, Calidad y Servicio, y la forma de lograrlos a través de que el personal "pueda, sepa y quiera"-, se concluye el proyecto de Cultura Organizacional en la Cooperativa Pascual.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La capacitación dentro del área de investigación aumentará considerablemente las ventas, ya que el personal tendrá mejor trato con los clientes, y se relacionará de una mejor forma.
2. Los objetivos que se buscaban en esta investigación se cumplieron, ya que se comprobó que la capacitación es un aspecto importante para elevar la productividad y calidad de vida en la Cooperativa Pascual.
3. Los principales cursos de capacitación que resultaron de la detección de necesidades son: técnicas de Ventas, relaciones humanas, mecánica elemental, toma de decisiones y servicio al cliente. La impartición de estos cursos ocasionará un incremento en la productividad de los vendedores.
4. La gerencia, para conseguir la cooperación y la participación de los trabajadores y supervisores, debe motivar a todo el personal y empezar anunciando y demostrando su interés por la capacitación, y resaltar que la capacitación cuesta, pero cuesta más la ignorancia, por ello es importante considerarla para obtener mayor productividad.
5. La capacitación busca que el personal se sienta motivado y realice sus labores con mayor eficacia, ocasionando un ambiente de armonía y compañerismo.
6. El personal erróneamente cree saberlo todo y se rehúsa a tomar cursos porque piensa que va a perder su tiempo, no creen en los cambios y beneficios que provoca la capacitación, y por otro lado piensa que la capacitación es un gasto y no una inversión.

7. La Cooperativa Pascual, en su planta de San Juan del Río, Querétaro, cuenta con las mejores instalaciones y tecnología en su ramo a nivel nacional, contando con maquinaria de origen japonés e italiano.

8. La capacitación no sólo debe considerarse como la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para desempeñar tareas y lograr tanto el desarrollo personal como colectivo, sino también como un proceso permanente que le permite al individuo el desarrollo de sus potencialidades productivas, y en consecuencia, mejores condiciones de vida y trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Es de gran importancia que se sensibilice a los trabajadores y supervisores del compromiso que debe existir con los objetivos de la Cooperativa; es decir, que se "pongan la camiseta", ya que es un aspecto indispensable para el crecimiento y desarrollo de la misma.
2. Es recomendable que se capacite constantemente a los instructores internos, para que estén más preparados y se aproveche al máximo sus conocimientos, aptitudes y experiencias; provocando así una disminución en los costos.
3. Para disminuir o evitar rumores negativos entre el personal, es aconsejable establecer canales de comunicación como boletines, buzón de sugerencias y reuniones informales.
4. Primero debiera realizarse una detección de necesidades, ya que en el año de 1994 se impartieron muchos cursos de capacitación que no dieron los resultados esperados, por no especificar los objetivos que se pretendían lograr y por no detectar los problemas y errores que se presentaban.
5. Sería muy conveniente que los cursos de relaciones humanas y técnicas de ventas se impartieran a los ayudantes, vendedores y supervisores; dado que actualmente son insuficientes.
6. Es recomendable evaluar trimestralmente el cumplimiento de los cursos de capacitación de acuerdo a lo planeado y a las necesidades que vayan surgiendo.
7. Se sugiere que el departamento de Recursos Humanos forme una nueva dirección y este bajo la responsabilidad del Consejo de Administración; es decir, no depender de la dirección de finanzas.

8. Se requiere una buena planeación, organización, dirección y control de los cursos, para que se logre el principal objetivo de la Cooperativa: "aumentar el nivel de ventas".
9. Es aconsejable que el personal de nuevo ingreso, reciba inducción y cursos propedéuticos para que tenga un panorama general de las actividades de la Cooperativa, de su área y de su puesto; ya que en ocasiones ingresan a la empresa para suplir a otra persona y no están preparados para comenzar a trabajar, o no tienen los conocimientos que requiere la Cooperativa; esto provoca que sea aún más difícil el buen funcionamiento de la organización y que no se alcancen los objetivos con eficacia.
10. Es recomendable que se lleve a cabo una selección de personal debidamente estructurada al personal que no entra como socio, ya que de esto dependerá que se integren a la Cooperativa empleados aptos para las actividades que se les encomiende.
11. Para lograr las cuotas de venta, la satisfacción y el mantenimiento de los clientes, será necesaria la preparación técnica (teórica y práctica) de los agentes de ventas y supervisores; ya que es uno de los principales caminos para la obtención de los resultados esperados en el renglón de ingresos.
12. Es aconsejable que la Cultura Organizacional se fortalezca a través de la correcta aplicación de las técnicas de personal y de la capacitación, para que todo el personal conozca los objetivos institucionales, del área y de su puesto, y con ello pueda, sepa y quiera realizar sus labores.
13. Se recomienda impartir cursos de capacitación sobre servicio posventa, cómo alcanzar objetivos, superación personal, comunicación y cómo ser un vendedor de éxito, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México, Editorial McGraw-Hill, 1983.

GÓMEZ Aquino J., Recursos Humanos, México, Editorial ECASA, 1992.

RODRÍGUEZ Estrada Mauro, RAMÍREZ Buendía Patricia, Administración de la Capacitación, México, Editorial McGraw-Hill, 1991.

REYES Ponce Agustín, Administración de Personal, Primera Parte, México, Editorial Limusa, 1984

SILICEO Aguilar Alfonso, Liderazgo para la productividad en México, México, Editorial Limusa, 1992.

UCECA, Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa, Serie Técnica, México, Editorial Popular de los Trabajadores, 1979.

TORRES Cisneros Salvador, Trabajo sobre la Industria Refresquera, Jefe de Auditoría Interna de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, México, 1994.

SILICEO Aguilar Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, México, Editorial Limusa, 1991.

Ley Federal del Trabajo, México, Editorial SISTA, 1992.

WILLIAM B. Werther, Jr. KEITH Davis, Recursos Humanos, México, Editorial McGraw-Hill, 1991.

REVISTAS

Expansión, México, 17 Noviembre de 1993, pg. 36.

El Financiero, México, 13 de Febrero de 1989, pg. 45.

Impacto, México, 9 de Septiembre de 1993, pg. 52.

Nafinsa, México, La Economía Mexicana en Cifras, 1990, pg. 254

A N E X O S

ANEXO 1

**PLANES DE CAPACITACIÓN Y CURSOS IMPARTIDOS EN EL AÑO DE 1994 Y
HASTA AGOSTO DE 1995**

ANEXO 2

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SUPERVISORES DEL ÁREA DE VENTAS

A N E X O 1

**PLANES DE CAPACITACIÓN Y CURSOS IMPARTIDOS EN EL AÑO DE 1994 Y
HASTA AGOSTO DE 1995**

PLANES DE CAPACITACIÓN PARA EL AÑO 1994

Consejos y Comisiones No. de
Participantes

1. Redacción de Informes Técnicos	30
2. Administración del Tiempo	20
3. Dirección de Juntas de Trabajo	12
4. Personalidad Ejecutiva de un Empresario	20
5. Creatividad Directiva	20
6. Prefactibilidad de Proyectos de Inversión	20
7. Oratoria	20
8. Superación y Convivencia familiar	12
9. Introducción a la Calidad Total	30

Consejo de Administración

1. Auditoría Administrativa	20
2. Administración de Incentivos	20

Consejo de Vigilancia

1. Auditoría Administrativa	20
2. Interpretación Legislativa	20
3. Análisis de la Información	20
4. Auditoría Básica de Estados Financiero	40

Comisión de Educación Cooperativa

1. Determinación de Necesidades de Capacitación	20
2. Elaboración de Planes y Programas de Capacitación	30
3. Microevaluación y Macroevaluación de la Capacitación	20
4. Medios de Comunicación	20
5. Periodismo	20
6. Noticieros	20

Comisión de Conciliación y Arbitraje

1. Legislación Laboral y de Sociedades Cooperativas	30
2. Manejo de Conflictos	20
3. Taller de Negociación	20

Comisión de Previsión Social

1. Administración de Prestaciones Sociales	20
2. Administración de Seguridad e Higiene	20
3. Protección Civil	30
4. Administración de Seguros Individuales y Colectivos	20
5. Estrategias para el Fomento del Deporte	4
6. Administración del Deporte	20

Candidatos a Secretarias

1. Inducción al Puesto Directivo	40
2. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones	20
3. Administración por Objetivos	30
4. Redacción de Informes Técnicos	30
5. Oratoria	20
6. Dirección de Juntas de Trabajo	20
7. Planeación Estratégica	30
8. Dirección de Grupos de Trabajo	20
9. Administración del Tiempo	20
10. Cooperativismo	20
11. Calidad Total	40
12. Seminarios de Especialización	120

Sucursales

1. Administración por Objetivos	20
2. Calidad en el Servicio	10
3. Integración de Equipos y Mejoramiento de la Productividad	16
4. Técnicas de Venta	8

Coordinación

1. Administración por Objetivos	20
2. Superación Efectiva	20
3. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones	20

Responsables de Departamento

1. Integración de Grupos de Trabajo	20
2. Psicología de Mando	20
3. Evaluación del Desempeño y Toma de Decisiones	20
4. Sensibilización	20
5. Introducción a la Calidad Total	20

Control Técnico

1. Administración por Objetivos	20
2. Dirección de Juntas de Trabajo	12
3. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones	20

Compras

1. Administración de la Función de Compras	20
2. El Arte de la Negociación	20
3. Integración de Grupos de Trabajo	20

Producción (Personal de Mando)

1. Planeación y Control de la Producción	20
2. Estrategias para el Incremento de la Productividad	30
3. Sistemas y Métodos de Trabajo	20
4. Capacitación a la Mano de Obra	20
5. Dirección de Personal	20

Producción (Cartón)

1. Manejo y Cuidado de la Llenadora	12
2. Manejo y Cuidado de la Empacadora	12
3. Pasteurización	20
4. Lubricación, la Mano de Obra	10
5. Desarrollo Personal	20

Producción (Botella)

1. Pasteurización	20
2. Lubricación	10
3. Manejo y Cuidado de la Empacadora	12
4. Manejo y Cuidado de la Llenadora	12
5. Manejo y Cuidado de la Lavadora	12
6. Relaciones Humanas y Motivación al Trabajo	20

Personal

1. Elaboración de Organigramas y Descripción de Puestos	20
2. Técnicas de Reclutamiento y Selección	20
3. Formación y Organización de un Departamento de Personal	30
4. Aplicación e Interpretación de Exámenes Psicométricos	20

Ventas

1. Liderazgo	40
2. Selección y Desarrollo de las Fuerzas de Ventas	20
3. Técnicas de Ventas	8
4. Calidad en el Servicio	8
5. Manejo Defensivo	8
6. Técnicas de Supervisión de Ventas	40
7. Manejo de Liquidaciones (Taller)	4
8. Matemáticas Básicas	20

Contabilidad

1. Control Presupuestal y Manejo de Partidas	20
2. Planeación y Control de los Costos de la Cooperativa	20
3. Actualización Fiscal	20
4. Análisis de la Estructura Financiera de la Cooperativa	20
5. Actualización Contable	30

Fondos y Valores

1. Administración de Efectivo	20
2. Administración de la Función de Crédito	20
3. Estrategias y Técnicas para Optimizar Cobranzas	20

Auditoria

1. Auditoría Administrativa	20
2. Auditoría Financiera	20
3. Auditoría de Ventas	20
4. Diplomado de Auditorías	120

Contraloria

1. Diseño y Control de Formas	20
2. Taller de Evaluación de Elaboración de Manuales Administrativos	20
3. Auditoría Administrativa	20

Control de Calidad

1. Determinación de Estándares de Calidad	20
2. Selección y Uso de Técnicas de Muestreo	20
3. Técnicas de Inspección Física, Química y Bacteriológica	30
4. Relaciones Humanas y Motivación	20

Automotriz

1. Mantenimiento Mecánico, Automotriz, Gasolina	36
2. Electricidad Automotriz	20
3. Elaboración y Desarrollo de Planes de Mantenimiento Automotriz (Preventivo)	20
4. Lubricación Automotriz	8

Mantenimiento Industrial

1. Matemáticas Básicas para Taller	20
2. Máquinas y Herramientas	40
3. Detección y Corrección de Fallas	20
4. Organización y Administración de un Programas de Mantenimiento Preventivo	20
5. Lubricación Industrial	16

Almacén

1. Administración de Almacenes	20
2. Control de Inventarios	20
3. Atención a Usuarios	20
4. Computación y Administración de un Programa de Mantenimiento Preventivo	40
5. Desarrollo Personal	20

Seguridad e Higiene

1. Seguridad Industrial	20
2. Formación de Brigadas Contra Incendio	20
3. Formación de Brigadas de Prevención Civil	20
4. Simulacros y Practicas de Tiro	20

Choferes

1. Manejo Defensivo	8
2. Mecánica Automotriz Elemental	8

Obreros

1. Manejo y Cuidado de la Llenadora	12
2. Manejo y Cuidado de la Lavadora	12
3. Manejo y Cuidado de la Empacadora	12
4. Relaciones Humanas y Motivación al Trabajo	20

Secretarias

1. Administración por Objetivos	20
2. Taller de Redacción para Secretarias	30
3. Taller de Ortografía	20
4. Automaquillaje y Arreglo Personal	12
5. Atención a Visitantes y Cortesía Telefónica	20

Grupos Especiales

1. Formación de Instructores	40
2. Taller de Actualización de Instructores	20
3. Cooperativismo	20
4. Calidad Total	100
5. Inducción	16
6. Conocimiento del Producto	20
7. Filosofía Participativa: Democracia y Voto en la Cooperativa	20
8. Relaciones Humanas	20

PLANES DE CAPACITACIÓN PARA EL AÑO 1995

Consejos y Comisiones

1. Redacción de Informes Técnicos	30
2. Administración del Tiempo	20
3. Prefactibilidad de Proyectos de Inversión	20
4. Oratoria	20

Consejo de Administración

1. Auditoría Administrativa	20
2. Planeación Estratégica	20

Consejo de Vigilancia

1. Auditoría Administrativa	20
2. Interpretación Legislativa	20
3. Análisis de la Información	20
4. Auditoría Básica de Estados Financiero	40

Comisión de Educación Cooperativa

1. Determinación de Necesidades de Capacitación	20
2. Elaboración de Planes y Programas de Capacitación	30
3. Evaluación de la Capacitación	20
4. Actualización de Instructores	20

Comisión de Conciliación y Arbitraje

1. Legislación Laboral y de Sociedades Cooperativas	30
2. Manejo de Conflictos	20

Comisión de Previsión Social

1. Administración de Prestaciones Sociales	20
2. Administración de Seguridad e Higiene	20

Sucursales

1. Administración por Objetivos	20
2. Calidad en el Servicio	10
3. Integración de Equipos y Mejoramiento de la Productividad	16
4. Técnicas de Venta	8

Coordinación

1. Administración por Objetivos	20
2. Análisis de Problemas y Tomas de Decisiones	20

Responsables de Departamento

1. Integración de Grupos de Trabajo	20
3. Evaluación del Desempeño y Toma de Decisiones	20

Control Técnico

1. Administración por Objetivos	20
2. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones	20

Compras

1. Administración de la Función de Compras	20
2. El Arte de la Negociación	20

Producción (Personal de Mando)

1. Planeación y Control de la Producción	20
2. Estrategias para el Incremento de la Productividad	30
3. Sistemas y Métodos de Trabajo	20
4. Capacitación a la Mano de Obra	20
5. Dirección de Personal	20

Producción (Cartón)

1. Manejo y Cuidado de la Llenadora	20
2. Manejo y Cuidado de la Empacadora	12
3. Pasteurización	12

Producción (Botella)

1. Planeación y Control de la Producción	20
2. Estrategias Para el Incremento de la Productividad	30

Fondos y Valores

1. Administración de Efectivo	20
2. Administración de la Función de Crédito	20
3. Estrategias y Técnicas para Optimizar Cobranzas	20

Auditoria

1. Auditoría Administrativa	20
2. Auditoría Financiera	20
3. Auditoría de Ventas	20

Contraloria

1. Diseño y Control de Formas	20
2. Taller de Evaluación de Elaboración de Manuales Administrativos	20
3. Auditoría Administrativa	20

Control de Calidad

1. Determinación de Estándares de Calidad	20
2. Selección y Uso de Técnicas de Muestreo	20
3. Relaciones Humanas y Motivación	20

Automotriz

1. Mantenimiento Mecánico, Automotriz, Gasolina	20
2. Mantenimiento Mecánico, Diesel	16
3. Electricidad Automotriz	20
4. Elaboración y Desarrollo de Planes de Mantenimiento Automotriz (Preventivo)	20
5. Lubricación Automotriz	8

Mantenimiento Industrial

1. Matemáticas Básicas para Taller	20
2. Máquinas y Herramientas	40
3. Organización y Administración de un Programas de Mantenimiento Preventivo	20
4. Lubricación Industrial	16

Almacén

1. Administración de Almacenes	20
2. Control de Inventarios	20
3. Atención a Usuarios	20
4. Computación	20

Seguridad e Higiene

1. Seguridad Industrial	20
2. Formación de Brigadas Contra Incendio	20
4. Simulacros y Practicas de Tiro	20

Choferes

1. Manejo Defensivo	8
2. Mecánica Automotriz Elemental	8

Secretarias

1. Taller de Redacción	30
2. Taller de Ortografía	20
3. Atención a Visitantes y Cortesía Telefónica	20

Fundación Cultural y del Arte A.C.

1. Iniciación al Arte	40
2. Estrategias Para el Fomento Cultural	20
3. Taller de Redacción	20

CURSOS IMPARTIDOS EN 1994

Duración Parti-
en Horas cipantes

Consejos y Comisiones

1. Planeación y Dirección de Juntas de Trabajo	48	22
2. Impuesto al Comercio Exterior	HA	1
3. Planeación Estratégica	24	23
4. Planeación Estratégica	18	22

Consejo de Administración

1. Inglés	HA	4
2. Desarrollo Internacional del Empresario Ante la Apertura Comercial	HA	4
3. Planeación Estratégica	24	27

Comisión de Educación Cooperativa

1. Planeación Estratégica	15	1
2. Calidad en el Servicio	180	9
3. Efectividad en las Ventas	25	2
4. Efectividad en Ventas	20	2

Responsables de Departamento

1. Modulo Introducción de Calidad Total	54	7
2. Curso de Sensibilización	36	11
3. Módulo Introdutorio de Calidad Total	54	7
4. El Supervisor Eficiente	24	5

Compras

1. Técnicas de Compras	10	11
------------------------	----	----

Producción (Cartón)

1. Maquina TBA/9 250 ml.	234	1
2. Curso de "Taylor"	20	5

Producción (Botella)

1. Curso de "Taylor"	20	4
2. El Supervisor de Primera Línea	27	2

Personal

1. Reclutamiento y Selección de Personal un Enfoque de Calidad y Servicio	20	1
2. Conferencia Sobre la Creación de la Comisión Nacional del SAR	4	2

Contraloría

1. Régimen Simplificado para Personas Morales	10	1
2. Reformas Fiscales	6	1
3. Reformas Fiscales	6	7

Ventas

1. La Calidad y Actitud en el Servicio	10	10
2. Actitud y Ambiente de Trabajo	5	22
3. La Actitud en el Ambiente de Trabajo	15	14
4. Seguridad Vial y Prevención de Accidentes	10	11
5. Seguridad Vial y Previsión de Accidentes	10	7
6. Sensibilización al Departamento de Ventas	6	7

7. Supervisión del Mejoramiento Incesante	39	7
8. Manejo Defensivo y Mecánica Automotriz	32	41
9. Actitud y Calidad en el Servicio	116	15
10. Técnicas y Estrategias de Venta	16	23
11. El Vendedor Profesional	26	11
12. El Vendedor Profesional	28	18
13. El vendedor Profesional	26	28
14. Técnicas de Venta	5	51
15. Técnicas de Venta	5	46
16. Cambio de Actitud	5	42
17. Técnicas de Venta	5	24
18. Técnicas de Venta	5	18
19. Cambio de Actitud	5	21
20. Técnicas de Venta	5	18
21. Cambio de Actitud	5	38
22. Técnicas de Venta	5	42
23. Cambio de Actitud	5	13
24. Continuidad al Cambio de Actitud	7	19
25. Mercadotecnia como Entorno y Apoyo a Ventas	7	22
26. Mercadotecnia como Entorno y Apoyo a Ventas	7	17
27. Mercadotecnia como Entorno y Apoyo a Ventas	7	24
28. Las Ventas Como Solución del Futuro	5	20

Control de Calidad

1. Control y Aseguramiento de la Calidad Analítica en el Laboratorio	45	2
2. Calidad Total	40	11
3. Rumbo a la Calidad Total	10	5
4. Rumbo a la Calidad Total	10	6
5. Rumbo a la Calidad Total	10	9
6. Rumbo a la Calidad Total	10	6
7. Rumbo a la Calidad Total	10	9

Automotriz

1. Actitud y Calidad en el Servicio	24	14
2. Actitud y Calidad en el Servicio	24	10
3. Actitud y Calidad en el Servicio	24	10
4. Actitud y Calidad en el Servicio	12	53
5. Actitud y Calidad en el Servicio	12	78

Almacén

1. Taller de Administración de Almacenes	18	5
2. Rumbo a la Calidad Total	10	14
3. Rumbo a la Calidad Total	10	4

Mantenimiento Industrial

1. Curso de "Taylor"	20	1
2. Capacitación Teórico-Práctico para la Operación, Mantenimiento y Reparación de Compresores de Aire Marca Gardner-Denver	16	8
3. Controles Automáticos	54	1
4. Calidad Total	8	9
5. Rumbo a la Calidad Total	10	5
6. Rumbo a la Calidad Total	10	8

Seguridad e Higiene

1. Primeros Auxilios	33	14
2. Evacuación Intermedio	10	11
3. Prevención de Combate de Incendios a Nivel Intermedio	20	30
4. Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene	5	9
5. Primeros Auxilios	32	11
6. Primeros Auxilios Básico e Intermedio	24	20
7. Primeros Auxilios Básicos e Intermedio	24	10
8. Primeros Auxilios Básicos e Intermedio	24	10
9. Primeros Auxilios Básicos e Intermedio	60	6
10. Primeros Auxilios Básicos e Intermedio	72	11

Sistemas

1. Curso de Hardware a Nivel Básico	36	4
-------------------------------------	----	---

Dirección Técnica

1. Curso de "Taylor"	20	2
----------------------	----	---

Diversos Departamentos

1. Inglés	HA	4
2. Motivación	12	13
3. Seguridad y el Manejo de Amoniaco	8	5
4. Primeros Auxilios a Nivel Intermedio	22	15

Laboratorio

1. Técnico en Refrigeración Comercial	40	2
---------------------------------------	----	---

Tráfico Interior

1. Rumbo a la Calidad Total	10	6
2. Rumbo a la Calidad Total	10	9
3. Rumbo a la Calidad Total	24	22
4. Rumbo a la Calidad Total	10	18

Nota: HA Horario Abierto

CURSOS IMPARTIDOS HASTA ABRIL DE 1995

Comisión de Educación Cooperativa

1. Formación de Vendedor Estratega	20	2
------------------------------------	----	---

Producción (Cartón)

1. Maquina TBA/8	225	1
------------------	-----	---

Ventas

1. El Vendedor Profesional	10	46
2. Como Lograr la Venta Efectiva	16	25
3. Relaciones Humanas y las Ventas	16	37
4. Actitud y Calidad en el Servicio	16	38
5. Actitud y Calidad en el Servicio	45	13
6. El Buen Vendedor	16	14

Personal

1. Nóminas	20	1
2. Seminario de Reglamento para pago de las Cuotas del Seguro Social y de Clasificación de Empresas y Determinación del Grado de Riesgo	9	2

Contabilidad

1. Miscelánea '95, UDIS, Reformas '95	10	3
2. Reformas Fiscales '95 y Misceláneas Fiscal '95	10	9

Auditoria Interna

1. Reformas Fiscales	11	1
----------------------	----	---

Control de Calidad

1. Integración a Sistemas Asépticos	45	1
2. Círculos de Calidad	8	10
3. Círculos de Calidad	10	7
4. Círculos de Calidad	10	6
5. Círculos de Calidad	10	10

Seguridad e Higiene

1. Primeros Auxilios	34	12
----------------------	----	----

Sistemas

1. Asesoría en la Instalación de Software de Red	2	1
2. Mantenimiento de PC'S y Periféricos Parte 1	48	1
3. Power Point	20	3

Dirección Técnica

1. Microbiología de Bebidas	6	1
2. Integración a Sistemas Asépticos	45	2
3. BMP Prácticas de Buena Manufactura	27	1

Diversos Departamentos

1. Excel	14	6
2. Windows	18	7
3. Windows	14	5
4. Windows	14	5

A N E X O 2

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SUPERVISORES DEL ÁREA DE VENTAS

Este cuestionario pretende detectar necesidades de capacitación, para lo cual le pedimos que marque con una X la respuesta que se apega más a la realidad.

1. ¿Cómo son sus subordinados en la forma de relacionarse y de reaccionar frente a los aspectos de la relación humana?
 - a. ___ No gustan de la relación humana y son negativos.
 - b. ___ Actúan con prejuicios sobre los demás y son poco aceptados.
 - c. ___ Personas agradables y aceptadas por su manera de ser y de relacionarse.
 - d. ___ Su personalidad y carácter los señala como excelentes amigos, compañeros y colaboradores.

2. ¿Sus subordinados tienen la capacidad de plantearse objetivos y resultados de crecimiento, realistas y medibles?
 - a. ___ Son perezosos, carecen de aspiraciones y se conforman con los mismo.
 - b. ___ Son indiferentes y no desean el éxito lo suficiente como para esforzarse en conseguirlo.
 - c. ___ Tienen deseos de éxito y quieren mejorar su nivel de vida.
 - d. ___ Continuamente buscan mayores responsabilidades y desean que reconozcan sus méritos.

3. ¿Sus subordinados siempre buscan hacer mejor sus actividades?
 - a. ___ Actúan únicamente bajo procedimientos ya establecidos y se resisten al cambio.
 - b. ___ Aceptan ideas con respecto a cambios pero no los realizan.
 - c. ___ Diseñan cambios y los aplican como soluciones a problemas.
 - d. ___ Promueven la búsqueda del cambio para alcanzar productividad.

