

875202



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE VERACRUZ

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

16
29.

**“LA CAPACITACION COMO HERRAMIENTA
NECESARIA PARA ALCANZAR LA CALIDAD
Y PRODUCTIVIDAD DE LOS BIENES
Y SERVICIOS”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

PRESENTA

ROSA DE COVADONGA ZAMUDIO BORBOLLA

**DIRECTOR DE TESIS
L.A.E. MARIO PADILLA TORRES**

**REVISOR DE TESIS
L.A.E. SANDRA L. HOLZHEIMERVELA**

BOCA DEL RIO, VER.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

267188



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 TI SEÑOR JESUS:

Te doy las gracias, por tu
inmenso amor y por que
siempre te encuentras en
mi.

A MIS QUERIDOS PADRES:
DR. MIGUEL ZAMUDIO AGUIRRE
SRA. COVADONGA BORBOLLA DE ZAMUDIO

Gracias por todo el apoyo , el amor
y en la paciencia que me tuvieron en los
tiempos los que más necesitaba de
la fortaleza que ustedes siempre me
han brindado

A MI HERMANO MIGUEL:
Gracias por la unión y cariño de siempre
y por ser uno de mis principales amigos

A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE VERACRUZ:
Por darme todas las facilidades para la realización de esta investigación

A MI ASESOR:
L.A.E. MARIO PADILLA TORRES
Con agradecimiento por sus consejos
y su gran ayuda desinteresada

A MI REVISOR:
L.A.E. SANDRA L. HOLZHEIMEIR VELA.
Con gratitud y agradecimiento

A TODOS MIS AMIGOS:

Por ser mi apoyo en todos los momentos difíciles de la carrera y posterior a ella. gracias por haber estado ahí.

A TODA MI FAMILIA:
Por apoyarme y creer en mí

Y A TODOS LO QUE HICIERON POSIBLE LA REALIZACION DE ESTE SUEÑO
CONVERTIDO EN REALIDAD....

“I N D I C E”

“LA CAPACITACION COMO HERRAMIENTA NECESARIA PARA ALCANZAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS”.

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Justificación	8
1.3 Objetivo	12
1.4 Hipótesis	12
1.5 Diseño de la investigación	13
1.5.1 Universo	13
1.5.2 Muestra	13
1.5.3 Muestreo	14
1.6 Tecnicas para la obtención de información	15
1.7 Definición operacional de las variables	16
1.8 Definición operacional de las sub-variables	17
1.9 Estructura del cuestionario	19
1.10 Cuestionario	20
1.11 Entrevista	28

CAPITULO 2. CALIDAD

2.1 Definición de calidad	31
2.2 Planeación de la calidad	37
2.3 Políticas de calidad	41
2.4 La calidad y el consumidor	45

CAPITULO 3. CAPACITACION

3.1 Importancia de la capacitación en las empresas	47
3.2 Evolución de la capacitación	55
3.2.1. Marco teórico	55
3.2.2. Conceptos generales	55
3.2.3. Areas de aprendizaje	56
3.3. Educación, capacitación, adiestramiento, desarrollo y formación profesional	61
3.3.1. Concepto de competencia laboral	66
3.3.2. Capacitación y adiestramiento en el mundo	70
3.3.3. Acontecimientos que acelerarán la necesidad de establecer modelos de formación profesional	70
3.3.4. Causas generadoras del establecimiento de modelos de capacitación y adiestramiento en el mundo	72
3.4 Los tres modelos prevalecientes de relaciones laborales	73

CAPITULO 4. ANALISIS Y EVALUACION DEL RESULTADO DE LA
INVESTIGACION

4.1. Análisis y evaluación del resultado de la investigación	84
4.2. Análisis y evaluación de la información por pregunta	85
4.3. Análisis y evaluación de la información por variable	110
4.4. Resultado de las entrevistas	117
4.5 Evaluación general de la investigación	132
CONCLUSIONES	134
BIBLIOGRAFIA	137

INTRODUCCION

Es un hecho que el fortalecimiento y desarrollo de cualquier organización tiene siempre como base equipos humanos muy bien preparados, es decir, personal altamente calificado para un desempeño orientado a la productividad organizacional.

Aun en nuestros días suele sorprendernos lo que el trabajador puede desempeñar y alcanzar en cada una de las actividades y tareas que desarrolla al interior de las organizaciones e instituciones.

Si bien es cierto que las grandes economías basan su estabilidad en la vasta tecnología de punta que poseen, al igual que en su solvencia financiera, no menos cierto es que la educación y preparación integral de su población económicamente activa es la que lleva un mayor peso en el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las sociedades. Esta afirmación se plantea con base a una lógica: Tanto en las empresas como en las instituciones es el factor humano el que innova, optimiza, mejora y maximiza la productividad de las organizaciones.

El personal debe ser visto no solamente como fuerza de trabajo manual, sino también como una fuente de ideas innovadoras, de decisiones efectivas y de seres humanos deseosos de superarse a sí mismos y a su familia. Por desgracia muchos empresarios parecen pensar: "Si el personal es el activo más valioso de la empresa, hay

que exprimirle el máximo rendimiento”. Y lo hacen forzándolos a trabajar más, igual que a sus máquinas, a las que apenas les dan mantenimiento muy de vez en vez. El problema más grave es que para extraer más trabajo de los empleados utilizan métodos coercitivos como el castigo y la amenaza de despido. En esta época de alto desempleo es fácil asustar a cualquier persona diciéndole “Pues si no te gustan las condiciones aquí, la puerta está abierta, al fin que más tardarás en salir que yo en tener 100 candidatos a ocupar tu puesto”. Y así, espantando al personal lo mantienen reprimido.

“La calificación profesional de la población activa es cada vez más decisiva para el éxito de las empresas y de las economías nacionales. Las inversiones en el sector de la enseñanza profesional son, por consiguiente, inversiones para el futuro que repercuten con creces en beneficios a mediano y largos plazos”.

Es por ello que esta investigación esta abocada a analizar la situación de las empresas en Veracruz ya que en la actualidad se propone a la capacitación como un medio fundamental de superación, actualización, sensibilización y adaptación de fuerza de trabajo en activo, ante las necesidades del cambio acelerado en la organización de la producción de bienes y servicios con la calidad requerida por el cliente y los avances tecnológicos.

Para llevar a cabo esta investigación, se tomará como universo a las pequeñas y medianas empresas del puerto de Veracruz, que no cuentan con programas de

capacitación y adiestramiento, para ello se tomará una muestra de 35 empresas a las cuales se les aplicará un cuestionario de 25 preguntas que contestarán los empleados que son los que conocen la situación real de la producción de las empresas. El objetivo de esto, es el de conocer las deficiencias que provoca la ausencia de programas de capacitación y adiestramiento, y que se manifiestan en una limitada calidad en la producción de bienes y servicios.

Dentro de esta investigación se incluirá un estudio de los beneficios que le otorga los programas de capacitación y adiestramiento a la calidad de la producción, para ello se les aplicará unas entrevistas a empresas que cuenten con programas de capacitación y adiestramiento dentro de sus organizaciones. Dichas entrevistas constarán de 15 preguntas y serán abiertas.

El objetivo al terminar esta investigación, será el de conocer si las empresas en el puerto de Veracruz alcanzan los estándares de calidad y competitividad que se requiere en la producción de bienes y servicios, de no ser así, mostrar la importancia que tiene la capacitación para alcanzar dichos estándares.

CAPITULO 1

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda empresa de carácter económico, al crearse y comenzar a operar, persigue objetivos de diferente índole: Busca metas económicas, de mercado y de tipo social, objetivos cuyo cumplimiento debe medirse con ciertos parámetros de calidad que tomen en cuenta la satisfacción de los requerimientos de los clientes. En otra concepción, la calidad puede entenderse mejor a través de la satisfacción que obtienen los usuarios al adquirir los productos o servicios, ofrecidos en el mercado.

La calidad ayuda a que quienes intervienen en los procesos de atención a los clientes, enfatizan la necesidad de conocer y satisfacer las demanda de los mismos. Cuando se trabaja con base a parámetros de calidad, tiempo, costo y cantidad, la empresa cumple con sus principales objetivos. Esto nos lleva a pensar que en toda la organización se debe establecer una relación de proveedor y cliente, en la que se precisen los requisitos que demande el propio cliente para poder cumplirlos.

La calidad en los productos (bienes o servicios) de una empresa, es uno de los requisitos básicos para competir con éxito. "Hacer las cosas bien" es brindar al cliente un grado de satisfacción que él considere justo de acuerdo con lo que paga. Entonces, quien realmente fija el nivel de calidad es el cliente.

“Hacer las cosas bien” significa cumplir con los requerimientos que nos permitan brindar satisfacción al cliente. A estos requisitos se les da el nombre de especificaciones cuando se convierten en la ficha técnica de normas con que se debe producir el bien o servicio.

El involucramiento y motivación del personal se facilita cuando los directivos o propietarios de las empresas tienen acercamientos con sus subordinados y se esfuerzan, sinceramente en comprender y ayudar a resolver problemas que enfrentan los operarios en las labores cotidianas.

Resulta fácil reconocer que en el proceso de globalización comercial que nuestro país vive, el sector industrial necesita de servicios profesionales que le permitan lograr altos niveles de calidad y competitividad en las empresas.

Pero ¿cómo alcanzar la calidad y la productividad?, relativamente fácil, si consideramos la asesoría, consultoría, y capacitación como herramientas que adquieren relevancia para apoyar el funcionamiento y supervivencia de las empresas.

Es cierto que los micro y pequeños empresarios carecen de recursos, que les permitan atender ciertos aspectos de su producción, pero, también es cierto que pocas veces existe la disposición de ellos de investigar la forma de aprovechar y optimizar los recursos con los que cuentan y la respuesta en este caso, es la capacitación.

Sin embargo, lograr los cambios y transformaciones que requiere el sector productivo nacional a través de la capacitación, no es fácil, la capacitación significa que una persona sea capaz de asimilar nuevas tecnologías, sistemas de trabajos y nuevos procedimientos de producción, lo que implica cambios de mentalidad y en la forma de hacer las cosas al interior de las empresas.

La capacitación generaliza los procesos y los conocimientos que dan lugar a los cambios de las empresas, y posibilita la comunicación de las nuevas tendencias tecnológicas entre las personas que lo conforman.

Los cambios ocurridos dentro y fuera de la empresa, marcarán las nuevas directrices de la capacitación, por lo que los programas de ésta deben ser lo suficientemente flexibles para asimilar el proceso evolutivo propio de la empresa.

Se debe reconocer, los cambios en nuestra economía y en los procesos de producción, para poder adaptarnos a la globalización y a los mercados internacionales, además de la modernización tecnológica, han sido los principales elementos que influyen para considerar a la capacitación como un proceso permanente en las empresas.

Es innegable que la capacitación en el uso de la tecnología es uno de los elementos básicos que soportan e impulsan el progreso de cualquier actividad empresarial e industrial, ya que su actualización, depende de el nivel de competitividad dentro y fuera del territorio nacional.

En la actualidad, se propone a la capacitación como un medio fundamental de superación, actualización, sensibilización y adaptación de fuerza de trabajo en activo, ante las necesidades del cambio acelerado en la organización de la producción y los avances tecnológicos.

1.2 J U S T I F I C A C I O N

La competencia y las necesidades del mercado internacional exigen en la actualidad de las empresas, y sobre todo de la industria en general, productos de alta calidad a costos competitivos, dentro de estrictas normas, principalmente de calidad, seguridad y protección ambiental.

La industria Mexicana se encuentra en una situación similar y tal vez, más difícil, ya que se deben elaborar productos de alta calidad similar a la de sus competidores con niveles elevados de productividad, pero muchas veces, con tecnología e instalaciones más limitadas.

Para hacer más competitiva a nuestra industria se requiere de otras cosas:

- Tecnología.
- Sistemas de operación eficaces a sus necesidades.
- Gente competente y motivada para el desempeño de su trabajo.

Un aspecto que afecta grandemente a la productividad de una empresa es el desempeño de su gente, el cual esta influenciado por los siguientes factores :

- La gente no sabe {HACER SU TRABAJO
- La gente no tiene con que {DENTRO DE
- La gente no se le permite {LOS LINEAMIENTOS
- La gente no quiere {ESTABLECIDOS.

El primer factor se resuelve con “capacitación”, el segundo proporcionándole las herramientas y facilidades que se requieran, y el tercero con una buena administración de los recursos humanos a través de una supervisión competente de grupos autoadministrativos plenamente capacitados. El último factor está relacionado con la motivación y depende de causas internas y externas a la organización.

La necesidad de capacitar al personal, surge como respuesta al avance tecnológico al que se ven sometidas todas las ramas productivas para poder ofrecer al mercado un producto de calidad que cubra las exigencias que la sociedad demanda. Emplear mano de obra especializada garantiza, en mayor medida, el aprovechamiento de los recursos materiales así como la posibilidad real de desarrollar métodos y técnicas de producción que conlleven al éxito productivo, meta de toda gran empresa.

Para que una empresa se mantenga competitiva debe incrementar la productividad que depende de la tecnología de punta y de la especialización de funciones en el proceso productivo. Estas determinantes permiten disminuir los costos de producción logrando que el producto sea más competitivo en el mercado, sin embargo, es igual de importante invertir para mejorar la calidad de los recursos humanos, los hace ocupar un lugar destacado en la producción por que son el conjunto de personas que se encargan del desarrollo de la empresa y de utilizar los demás recursos para alcanzar el fin de productivo.

La capacitación de los recursos humanos de una empresa necesita de ciertas condiciones para evaluar la productividad y la calidad de vida de los trabajadores. Como evaluar la implantación, evaluar los resultados, y vencer la resistencia que se oponga al cambio. Implantar la capacitación dentro de las empresas, puede transformar los procedimientos, las técnicas y las políticas sobre las cuáles se inició su desarrollo.

El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad representa un importante desafío para las pequeñas y medianas empresas, en México, porque les significa realizar cambios drásticos en la forma de conducir sus operaciones y la gran mayoría no están preparadas para hacerlo.

En el año de 1996 como parte del Acuerdo, se determinó la conveniencia de otorgar bonos de productividad a los empleados, lo cual representa un arma de doble filo, pues muchos empresarios creerán que otorgar este bono será lo único que deban hacer para aumentar la productividad. Otros pensarán que el bono es una buena idea para aumentar los salarios lo menos posibles. Estas creencias llevarán al fracaso a quienes las compartan, porque el bono, como está planteado, es solo un instrumento que debe formar parte de una estrategia total.

El acuerdo dice en sus secciones: "El incremento de la productividad y de la calidad no puede atribuirse a un solo factor. En este sentido, no podría descansar en el esfuerzo unilateral del trabajador, o en la mera sustitución de la maquinaria, o de la tecnología de todos los factores que actúan en la empresa. Abarca desde la planeación y la organización misma de la producción hasta la selección laboral, el desempeño y la

participación de la fuerza de trabajo, la disponibilidad de recursos financieros suficientes y oportunos, la capacidad y actuación de la administración, la vinculación con sus proveedores y consumidores, el ambiente de trabajo, la capacidad de incorporación de los cambios tecnológicos a las condiciones del entorno en el que actúa en la empresa pequeña y mediana y de los propios trabajadores”.

1.3 O B J E T I V O

Mostrar al empresario veracruzano, la importancia que tiene la capacitación al personal para alcanzar los estándares de calidad y competitividad que se requiere en la producción de bienes y servicios.

1.4 H I P O T E S I S

La capacitación al personal es la herramienta para alcanzar los estándares de calidad y competitividad que se requiere en la producción de bienes y servicios.

1.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

En este estudio emplearemos el método científico, que constituye el análisis y búsqueda de la verdad en la investigación para obtener resultados satisfactorios.

Con base en el método científico, se propone una hipótesis: “La capacitación al personal es la herramienta para alcanzar los estándares de calidad y competitividad que se requiere en la producción de bienes y servicios”, que se confirmará o invalidará de acuerdo con las reglas de comprobación y el análisis lógico, para ello se tomará un universo, una muestra con su respectivo muestreo.

1.5.1 UNIVERSO

Por universo o población se entiende el conjunto total de elementos que constituyen un área de interés analítico, en este caso, será un universo finito, es decir; todas las empresas pequeñas y medianas del puerto de Veracruz.

1.5.2 MUESTRA

Cualquier subconjunto de una población es una muestra, el método para escoger una muestra es un factor importante en la determinación del uso que se le va a dar a la muestra, dentro de esta investigación se va a tomar una muestra no probabilística que serán las empresas pequeñas y medianas del puerto de Veracruz, que no cuentan con programas de capacitación y adiestramiento.

1.5.3 MUESTREO

Dentro de esta investigación el muestreo a aplicar es por cuotas, es decir, el entrevistador deberá encuestar un cierto número de individuos dentro de cada categoría, la selección a entrevistar se dejará a juicio del entrevistador. En este caso se encuestarán a 35 empresas pequeñas y medianas, dirigido a los empleados.

1.6 TECNICAS PARA LA OBTENCION DE INFORMACION

En la presente investigación se utilizarán las siguientes variables con sus respectivas sub-variables.

VARIABLES	SUB-VARIABLES
EDUCACION	ENTRENAMIENTO
	DESARROLLO
CAPACITACION	CONOCIMIENTOS
	HABILIDADES
PATRONES DE CONDUCTA	RESISTENCIA AL CAMBIO
	SATISFACCION
	COMPROMISO
	FRUSTACION
PRODUCTIVIDAD	EFICIENCIA
	DESEMPEÑO
CALIDAD	COSTOS
	VOLUMEN DE VENTAS
	COMPETITIVIDAD

1.7 DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

- 1.- EDUCACION: Adquisición intelectual, por parte del individuo de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que lo rodean.

- 2.- CAPACITACION: Actividad planeada y basada en las necesidades reales de la empresa y orientada hacia un cambio en conocimientos, habilidades y actitudes.

- 3.- PATRONES DE CONDUCTA: Conjunto de actitudes que dan lugar a diferentes directrices de comportamiento.

- 4.- PRODUCTIVIDAD: Resultado del trabajo humano que permite satisfacer las necesidades de bienes y servicios.

- 5.- CALIDAD: Coordinación en un mismo objetivo y con el óptimo aprovechamiento de los recursos y elementos involucrados en el proceso de producción.

1.8 DEFINICION OPERACIONAL DE LAS SUB-VARIABLES

1.1 ENTRENAMIENTO.- Preparación para una tarea.

1.2 DESARROLLO.- Formación de la personalidad.

2.1 CONOCIMIENTOS.- Caudal de información acumulada en cada individuo que provienen de la experiencia.

2.2 HABILIDADES.- Aptitudes para realizar una tarea.

3.1 RESISTENCIA AL CAMBIO.- Actitud de incertidumbre y temor de enfrentar un problema de manera diferente de los patrones y hábitos establecidos.

3.2 SATISFACCION.- Conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que manifiestan los empleados.

3.3 COMPROMISO.- Involucramiento en la estructura de la empresa.

3.4 FRUSTRACION.- Conjunto de sentimientos insatisfechos al no conseguir el logro de un objetivo.

4.1 EFICIENCIA.- Parte de la productividad relacionada con el uso de la menor cantidad de recursos humanos, materiales y financieros.

4.2 DESEMPEÑO.- Resultado del comportamiento de un individuo frente al contenido de su cargo, de sus atribuciones, tareas y actividades.

5.1 COSTOS.- Conjunto de esfuerzos y recursos invertidos con el fin de producir algo.

5.2 VOLUMEN DE VENTAS.- Ventas realizadas de acuerdo con el número de pedidos y satisfacción plena del cliente.

5.3 COMPETITIVIDAD.- Capacidad que tiene una empresa para desempeñarse en el enfrentamiento ante otras organizaciones del mismo ramo.

1.9 ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

VARIABLES	NUMERO DE PREGUNTA
EDUCACION	1
ENTRENAMIENTO	2
DESARROLLO	9
CAPACITACION	5,11
CONOCIMIENTOS	3
HABILIDADES	4
PATRONES DE CONDUCTA	16
RESISTENCIA AL CAMBIO	6,7
SATISFACCION	8
COMPROMISO	20
FRUSTACION	13
PRODUCTIVIDAD	15
EFICIENCIA	10,12
DESEMPEÑO	14
CALIDAD	19,21,22
COSTOS	17,18
VOLUMEN DE VENTAS	23,25
COMPETITIVIDAD	24

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

EDAD _____

SEXO _____

GRADO DE ESTUDIOS: (MARQUE CON UN CIRCULO)

PRIMARIA	1	2	3	4	5	6
----------	---	---	---	---	---	---

SECUNDARIA	1	2	3
------------	---	---	---

BACHILLERATO	1	2	3
--------------	---	---	---

UNIVERSIDAD	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---

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

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO QUE REALIZO, ES PARA LA ELABORACION DE MI TESIS EN LA LICENCIATURA DE ADMINISTRACION, POR FAVOR SEA SINCERO AL CONTESTAR Y MANIFIESTE SUS SENTIMIENTOS REALES SOBRE LO QUE AQUI SE LE CUESTIONA.

MARQUE CON UNA "X" EL NUMERO ADECUADO A SU CRITERIO; SOLAMENTE UNO.

1.-¿CUANDO ENTRE A LABORAR A ESTA EMPRESA SE ME INSCRIBIO EN UN CURSO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

2.-AL INICIAR MIS LABORES ¿SE ME DIO ALGUNA CLASE DE ENTRENAMIENTO?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

3.-¿ TENIA YO ALGUNA EXPERIENCIA EN EL PUESTO EN EL QUE ESTOY LABORANDO ?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

4.-¿ ME SIENTO CON LOS SUFICIENTES CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES COMO PARA PODER DAR EL 100 % EN MI TRABAJO ?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

5.- ¿ ME GUSTARIA ASISTIR A CURSOS DE CAPACITACION DE UNA FORMA REGULAR PARA SENTIRME MEJOR PREPARADO PARA TRABAJAR EFICIENTEMENTE?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

6.- EN EL CASO EN EL QUE LA EMPRESA DECIDIERA IMPLANTAR PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PERMANENTES, ¿ME RESISTIRIA AL CAMBIO ?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

7.- ¿ CONSIDERO QUE ESTE TIPO DE PROGRAMAS ME AYUDARIA A ADECUARME AL CAMBIO ?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

8.- ¿SIENTO REAL SATISFACCION POR COMO ESTOY DESEMPEÑANDO MIS ACTIVIDADES LABORALES ?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

9.- ¿CONSIDERO QUE AL IMPLANTAR ESTOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CONTRIBUYE A LA EVOLUCION DE MI DESARROLLO Y EN LA CONFIANZA DE MI MISMO?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

10.- ¿CONSIDERO QUE MI DESEMPEÑO EN EL TRABAJO SERIA MUCHO MAS EFICIENTE SI YO TUVIERA UNA CAPACITACION PERMANENTE ?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

11.-¿ CONSIDERO QUE AL ESTAR CAPACITADO SE PUEDEN TOMAR MEJORES DECISIONES Y ASI SE PUEDEN RESOLVER DE MANERA EFICIENTE ALGUNOS PROBLEMAS?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

12.- ¿SOY REALMENTE UNA PERSONA EFICIENTE EN MI TRABAJO?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

13.- ¿ME HE SENTIDO FRUSTRADO, AL DARME CUENTA DE QUE CON LOS DEBIDOS CONOCIMIENTOS PODRIA REALIZAR CON MAYOR CALIDAD MI TRABAJO?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

14.-¿ PIENSO QUE AL CONTAR CON UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PODRIAN ELIMINAR MIS TEMORES Y A PROBAR ALGUNAS NUEVAS TAREAS?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

15.-¿ CONSIDERO QUE AL TENER UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO MEJORA LAS CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS DE TRABAJO EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACION, HACIENDOLOS MAS PRODUCTIVOS?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

16.-¿ PIENSO QUE AL CONTAR CON PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CONTRIBUYE AL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE MOTIVACION, FIDELIDAD Y MEJORES ACTITUDES Y OTROS ASPECTOS CON LOS QUE SUELEN CONTAR LOS BUENOS TRABAJADORES?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

17.- ¿ PIENSO QUE SI LA EMPRESA CONTARA CON UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, ESTO CONTRIBUIRIA A QUE LOS COSTOS EN LOS CAMPOS DE PRODUCCION, PERSONAL, Y ADMINISTRACION SE VIERAN REDUCIDOS?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

18.- ¿ CONSIDERO QUE EL CONTAR CON PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO BENEFICIA ECONOMICAMENTE A LA EMPRESA?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

19.- ¿ EXISTEN RECLAMACIONES POR PARTE DE CLIENTES A CERCA DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS O DEL SERVICIO QUE BRINDA ESTA COMPAÑIA ?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

20.- ¿ME SIENTO REALMENTE COMPROMETIDO A COLABORAR EN LA CALIDAD Y EN LA PRODUCTIVIDAD DE ESTA EMPRESA?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

21.- ¿PIENSO QUE LA CALIDAD DE NUESTRO PRODUCTO ES EL REQUERIDO POR EL CLIENTE?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

22.- ¿CONSIDERO QUE LA CALIDAD DE NUESTRO PRODUCTO SE VE AFECTADA POR LA FALTA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

23.- ¿CONSIDERO QUE EL VOLUMEN DE VENTAS DE ESTA COMPAÑIA ES EL NORMAL QUE EN OTRAS?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

24- ¿SIENTO QUE LA COMPAÑIA ESTA EN OPORTUNIDAD DE COMPETIR
CON OTRAS DE SU MISMO RAMO?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

25.- ¿CONSIDERO QUE AL REALIZAR UNA VENTA, EL CLIENTE SE VE
COMPLETAMENTE SATISFECHO AL CONSUMIR ESTE PRODUCTO?

(DE ACUERDO) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (DESACUERDO)

1.11 ENTREVISTA

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

TIEMPO EN EL PUESTO: _____

TIEMPO EN LA EMPRESA: _____

1.- ¿QUE GRADO DE ESCOLARIDAD TIENEN LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES DE ESTA EMPRESA?

2.- ¿DESDE CUANDO EXISTEN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION EN ESTA EMPRESA?

3.- ¿CUALES SON LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION CON LOS QUE CUENTA ESTA EMPRESA?

4.- ¿QUIEN ES EL RESPONSABLE DE LLEVAR A CABO ESTOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO?

5.- ¿CREE USTED QUE SEA IMPORTANTE QUE LOS TRABAJADORES ASISTAN A ESTOS CURSOS DE CAPACITACION REGULARMENTE?

6.- ¿CREE USTED QUE CON LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION SE HAN DISMINUIDO LOS RIESGOS QUE EVITEN DAÑOS A LA CALIDAD DEL PRODUCTO?

7.- ¿PIENSA USTED QUE SE HA CONTRIBUIDO MEDIANTE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION, AL MEJORAMIENTO PROFESIONAL, TECNICO Y DE SERVICIOS DEL PERSONAL?

8.- ¿PIENSA USTED QUE SE HAN ESTABLECIDO OBJETIVOS PARA MEDIR LA CAPACIDAD DEL PERSONAL?

9.- ¿EN ESTA EMPRESA SE EVALUA EL DESEMPEÑO DE CADA TRABAJADOR?

10.- ¿PIENSA USTED QUE SE HA ELEVADO LA PRODUCTIVIDAD DE ESTA EMPRESA A RAIZ DE IMPLANTAR ESTOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO?

11.- ¿EN QUE PORCENTAJE CREE USTED QUE SE APROVECHAN LOS RECURSOS MATERIALES, EN ESTA EMPRESA?

12.- ¿QUE PORCENTAJE DE DESPERDICIO DE MATERIALES EXISTEN EN ESTA EMPRESA?

13.- ¿CREE USTED QUE EN ESTA EMPRESA, EXISTEN LOS TIEMPOS OCIOSOS?

14.- ¿EN QUE PORCENTAJE CREE USTED QUE SE ENCUENTRAN LOS BENEFICIOS ECONOMICOS DE IMPLANTAR PROGRAMAS DE CAPACITACION SOBRE LOS COSTOS QUE ACARREAN DICHOS PROGRAMAS?

15.- ¿QUE RECOMENDACION DARIA USTED PARA ELEVAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA?

CAPITULO 2

CALIDAD

2.1 DEFINICION DE CALIDAD

"El término calidad se usa en muchas formas distintas; no existe una definición clara. Desde el punto de vista del cliente se asocia a menudo con el valor, con cual útil es o con el precio de un producto. Desde el punto de vista del productor la calidad se asocia con el cumplimiento de las especificaciones, es decir, con hacer un producto de acuerdo con su diseño. El cumplimiento de las especificaciones del diseño se denomina a menudo control de calidad.

El término calidad ha tenido diferentes significados a través de los años. A principios de este siglo significaba inspección. En los años 40 tomó connotaciones estadísticas y se desarrolló la idea de que cualquier proceso de producción estaba sujeto a un cierto nivel de variación natural. Los administradores debían descubrir estas variaciones y garantizar el control del proceso.

En los años 60 el término calidad se extendió afuera de área de producción para incluir todas las demás funciones usando un concepto de control de calidad. Con el control total de calidad toda la organización se moviliza para producir un producto de calidad. El significado del término se ha extendido hasta incluir la confiabilidad del producto y el interés por el movimiento del consumidor". 1

"La calidad busca la lealtad del cliente. La calidad no puede lograrse sin la lealtad de los colaboradores. Solamente clientes leales van a estar con las empresas e inclusive perdonarán las eventuales, pero posibles fallas naturales. Solamente empleados leales van a estar con las empresas siempre e inclusive perdonarán las eventuales pero posibles fallas administrativas o de liderazgo. Entonces podemos decir que la lealtad es el cumplimiento de las leyes que rigen la confianza entre las personas y el cumplimiento de los deberes. Por esta razón la lealtad no se puede exigir si no se actúa bajo sus principios y no se puede dar en un solo sentido. La lealtad del cliente se logra ofreciendo productos o servicios de calidad, los buenos productos se logran con personal capacitado, orden y disciplina operativa (procedimientos) y la tecnología adecuada. La lealtad de los empleados se logra creando empresas que respondan exactamente a lo que el ser humano que colabora en ellas desea encontrar (adivinar sus emociones) esto es: satisfacción creciente de sus necesidades materiales, psicológicas y sociales; lo que significa un absoluto respeto a su dignidad y tal vez un algo más; todo esto, independientemente de su nivel organizacional o sociocultural.

La calidad se ha definido generalmente como "que tan adecuado es para el uso", esto significa que el producto o servicio debe satisfacer las necesidades del cliente, por ejemplo, que sirva para el uso que pretenda darle el cliente. Este grado de adecuación se relaciona con el valor que recibe del cliente. Es sólo el cliente, y no el productor, quien puede determinarlo ". 2

"Desde el punto de vista del productor las variaciones en la calidad no pueden tolerarse. El productor debe especificar la calidad en la forma más concreta posible y después esforzarse por cumplir con esas especificaciones. Si el producto resultante es o no adecuado es algo que será juzgado por el cliente.

La calidad tiene cinco características:

- Tecnológica (es decir, fuerza y dureza)
- Psicológica (es decir, sabor, belleza, status)
- Orientada al tiempo (es decir, confiabilidad y durabilidad)
- Contractual (es decir, cláusulas de garantía)
- Éticas (es decir, cortesía del personal de ventas, honestidad)

En el caso de un producto manufacturado la calidad puede definirse principalmente de acuerdo con las características tecnológicas y las orientadas al tiempo, mientras que un producto que consista en un servicio puede involucrar todas las características mencionadas.

En general, la calidad es más difícil de definir en el caso de los servicios que en el de los productos manufacturados. Sin embargo, independientemente de que el producto sea un bien o un servicio, deberán definirse las siguientes dimensiones de calidad :

- Calidad del diseño.
- Calidad de conformación.
- Las "habilidades".
- Servicio de campo.

La calidad del diseño se determina antes de que el producto sea productivo. En una compañía manufacturera esta determinación es casi siempre responsabilidad primaria del departamento de ingeniería junto con el departamento de operaciones y el de mercadotecnia. En las organizaciones de servicios la calidad del diseño se maneja por quien es el responsable del diseño de los servicios.

La calidad del diseño se determina mediante una investigación de mercado de concepto del diseño y una serie de especificaciones. La investigación de mercado tiene como finalidad determinar las necesidades del cliente. Como existen distintas formas de satisfacer estas necesidades, debe elegirse un concepto en particular de diseño.

La calidad de conformación significa producir un producto de forma que cumpla con las especificaciones. Cuando el producto se conforma con las especificaciones, el departamento de operaciones considera que es un producto de calidad aun cuando la calidad del diseño puede ser baja.

Otro aspecto de la calidad involucra a las llamadas habilidades: disponibilidad, confiabilidad y mantenimiento. Cada uno de estos términos tiene una dimensión de tiempo y, por lo tanto, amplía el significado de la calidad más allá del nivel inicial. Desde luego, agregar el tiempo a la definición de calidad es necesario, para reflejar lo adecuado del producto para el uso continuo que le dé el cliente.

La "disponibilidad" define la continuidad del servicio que se presta al cliente. Un producto esta disponible si se encuentra en un estado operacional y no en un estado de paro a causa de reparaciones o de mantenimiento. En la milicia, la disponibilidad puede

igualarse con la prontitud para operar. La disponibilidad puede medirse en forma cuantitativa de la siguiente manera:

$$\text{Disponibilidad} = \frac{\text{tiempo en servicio}}{\text{tiempo en servicio} + \text{tiempo fuera de servicio}}$$

La “confiabilidad” se refiere a la longitud de tiempo que un producto puede usarse antes que se descomponga. Formalmente, la confiabilidad es la probabilidad de que un producto funcione durante un período específico sin que se descomponga.

El “mantenimiento” se refiere a la restauración de un producto para volver a su servicio, una vez que se descompuso. Todos los clientes consideran que el mantenimiento es molesto. Por lo tanto, es deseable un alto nivel de mantenimiento para que el producto pueda volver a usarse pronto.

Regresando a la disponibilidad se observa que está es una combinación de confiabilidad y mantenimiento. si un producto tiene una alta confiabilidad y un alto nivel de mantenimiento, también tendrá una alta disponibilidad.

La última dimensión de la calidad es el servicio de campo, que representa la garantía de reparación o el reemplazo del producto, después de venderse. El servicio de campo también se conoce como servicio al cliente, servicio de ventas o simplemente servicio. El servicio de campo es intangible puesto que se relaciona con variables como la prontitud, la competencia, y la integridad. El cliente espera que cualquier problema sea corregido con prontitud , en forma satisfactoria y con un alto grado de honestidad y

cortesía. Desafortunadamente, el servicio de campo es a menudo una de las dimensiones de la calidad más pobremente controlada y más vagamente definida" . 3

Las cuatro dimensiones distintas de la calidad se resumen en la figura 2.1 .

Qué tan adecuado es para el uso	calidad del diseño	calidad de la investigación de mercado
		calidad del concepto
	calidad de conformación	calidad de la especificación
		tecnología
		administración
	disponibilidad	confiabilidad
		mantenimiento
	servicio a productos vendidos	apoyo logístico
		prontitud
		competencia
		integridad

Figura 2.1 Distintos tipos de calidad

(Fuente: J.M. Juran, Frank M. Gryna, Jr, y R.S. Bingham, Jr. (Eds.), Quality Control HANDBOOK , 3 ed. NEW YORK; McGraw-Hill 1974, pp.2-9).

2.2 PLANEACION DE LA CALIDAD

"El proceso de planeación y control de calidad requiere de una continua interacción entre el cliente, las operaciones y otras partes de la organización. La figura 2.2 ilustra la forma en la que ocurren estas interacciones durante el ciclo de calidad. El cliente especifica las necesidades, usualmente a través de la función de mercadotecnia. El cliente expresa estas necesidades directamente o se descubren en un proceso de investigación de mercado. A su vez, el área de ingeniería diseña un producto capaz de satisfacer dichas necesidades o elabora, junto con el cliente las modificaciones del diseño que se ajusten a las capacidades de producción.

Una vez que el concepto del diseño y las especificaciones están terminadas, la calidad del diseño queda automáticamente establecida. El área de ingeniería entonces debe trabajar con el departamento de operaciones para producir el producto especificado o, si surgen dificultades, para modificar las especificaciones. El área de operaciones debe cerciorarse continuamente de que el producto esté de acuerdo con las especificaciones insistiendo en la conformación de la calidad. Normalmente esto se hace a través del entrenamiento, de la supervisión, del mantenimiento, de la maquinaria y de la inspección.

Finalmente el producto se entrega al cliente, quien lo usa y determina si el producto satisface o no sus necesidades. Posteriormente, se repite el ciclo de calidad.

La figura 2.2 , es principalmente una especificación de fabricación del ciclo de calidad.

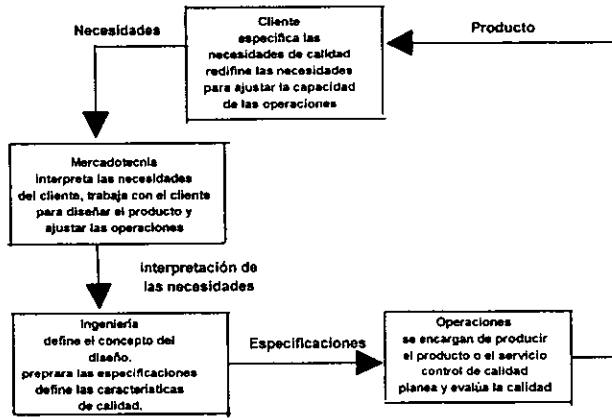


Figura 2.2 El ciclo de Calidad

La figura 2.3. es una descripción similar del ciclo de calidad para un sistema de tránsito en masa.

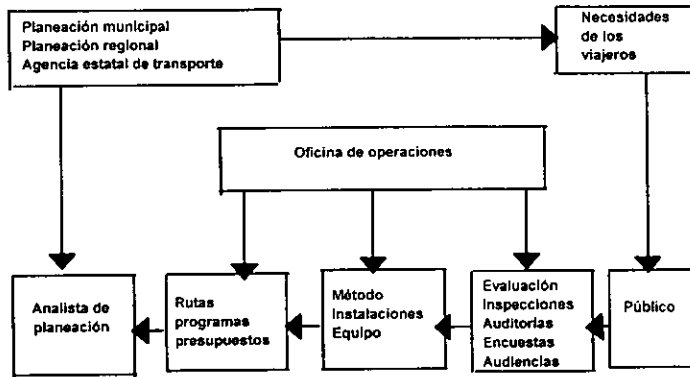


Figura 2.3 El ciclo de calidad es un sistema de tránsito en masa (Fuente: Jhon P. Van Gigh, "Quality-producer and consumer views", Quality progress, Abril 1977, P.31)

En este caso, una agencia de planeación, en lugar de una agencia de mercadotecnia, interpreta las necesidades del cliente. Después, otro analista de planeación quien trabaja con mayor detalle determina el concepto del diseño y las especificaciones del servicio. La función de operaciones entrega el servicio y entonces el público vuelve a plantear sus necesidades o confirma que el servicio actual es satisfactorio. Por lo tanto el ciclo de calidad debe existir en toda organización con el fin de asegurar que todos los aspectos de la calidad se planeen y se controlen continuamente.

La aplicación de la planeación y el control de la calidad a través del ciclo de calidad requiere de los siguientes pasos consecutivos:

- 1.- Definición de los atributos de calidad.
- 2.- Decisión sobre como se medirá cada uno de los atributos.
- 3.- Fijación de estándares o normas de calidad.
- 4.- Establecimiento de un programa de inspección.
- 5.- Determinación y corrección de las causas de la baja calidad.

La planeación del control de calidad debe empezar siempre por los atributos del producto. El analista de planeación de la calidad debe determinar los atributos que son importantes para que sea adecuado y los que no lo son.

Debe diseñarse un método para probar y medir la calidad de cada uno de los atributos del producto. Después de decidir sobre las técnicas de medición que se usarán, el analista de planeación de calidad debe fijar estándares que describan la cantidad de calidad requerida para cada atributo. Por lo general éstos se plantean como límites de tolerancia (+ - cifras) o máximos mínimos aceptables.

Después de que han sido fijados debe establecerse un programa de inspección. No basta con sólo inspeccionar los productos para detectar los efectos. Como se dice: "No se puede inspeccionar la calidad dentro de un producto". Al descubrir los defectos, el personal del área de calidad debe encontrar la causa fundamental y corregirla. Las causas de una calidad pobre podrían ser materia prima, falta de capacitación, procedimientos poco claros, una máquina que no funcione bien, etc. Cuando las causas de una calidad pobre se encuentran y se corrigen con regularidad, el sistema de producción estará bajo un control constante y la calidad de conformación será alta.

Con el fin de planear y controlar la calidad debe hacerse inspecciones y pruebas sobre los insumos, sobre el proceso y sobre los productos. Como se muestra en la figura 2.4, el diseño del producto (o del servicio) debe guiar la prueba de los materiales (o insumos) antes del proceso de producción, durante el proceso y después de la producción.

Cuando todas las fases del proceso de producción se controlan y evalúan se puede lograr un alto nivel de calidad". 4

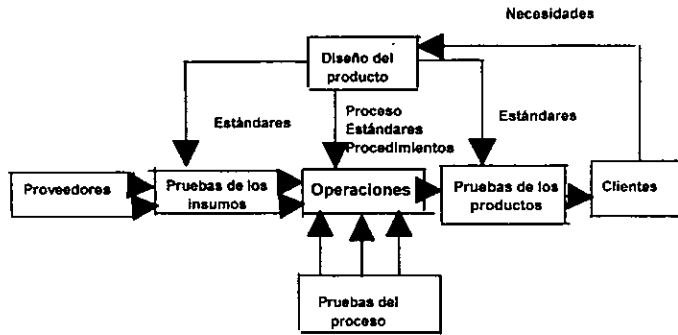


Figura 2.4 Puntos del control de calidad

2.3 POLITICA DE CALIDAD

"Al iniciar el proceso de planeación de la calidad la alta administración debe establecer una política de calidad. La política de calidad, a su vez, debe derivarse de una estrategia corporativa. Como una ayuda para establecer estas políticas y estrategias, el Instituto de planeación estratégica ha llevado un estudio denominado PIMS (Efecto de la estrategia de mercado en las utilidades) Mertz (1977). El propósito básico de este estudio consistió en determinar cuáles eran los factores que afectaban el rendimiento sobre la inversión y en qué magnitud. Uno de sus descubrimientos fue que los productos y los servicios de alta calidad son los más rentables, Esto es la calidad de la empresa se define como el porcentaje de los productos superiores a los de la competencia.

Respecto a la posición del mercado, El estudio PIMS demostró que la calidad y la participación en el mercado son dos aspectos "que van de la mano". Las empresas que

tienen productos de alta calidad también tienen la mayor participación en el mercado y obtienen un mayor beneficio por el crecimiento del mercado. Desde el punto de vista de la política, las compañías que tienen una posición débil en el mercado deben remarcar la calidad como una forma de aumentar su participación. Deben usar calidad en vez de precio o incurrir en altos gastos de mercadotecnia, ya que el mejoramiento de la calidad proporciona alto potencial en el rendimiento sobre la inversión.

El estudio PIMS ilustra el papel que ha desempeñado la calidad en la estrategia, el cual a veces se ha ignorado.

Después de considerar los factores estratégicos la alta administración debe establecer una política de calidad. Juran et al. (1974) Dan un ejemplo de tal política:

"Es la política de la compañía que se proporcionen productos y servicios de calidad tal que se satisfagan las necesidades iniciales y continuas, así como las expectativas de los clientes en relación con el precio que se ha pagado y con la naturaleza de las ofertas de la competencia; haciendo esto se logrará el liderazgo en lo que respecta a la reputación de la calidad del producto. Es la política de la corporación que sus productos cumplan con todos los estándares especificados e implícitos de su desempeño, su confiabilidad y su calidad".

Juran continúa y señala que este planteamiento de la política es más bien vago y por lo tanto proporciona una guía muy pobre sobre las acciones de la calidad. Sin embargo, podría corregirse haciéndola más específica e incorporándole ciertas guías en relación con las siguientes preguntas:

- 1.- ¿ A qué tipo de segmento de mercado nos estamos dirigiendo según la calidad y el precio?
- 2.- ¿Qué énfasis se pone en la calidad inicial versus la disponibilidad, la confiabilidad y el mantenimiento?
- 3.- ¿Cuál es el papel que tiene el personal de línea y el personal de apoyo para el cumplimiento de los requerimientos de calidad?

De este modo se pueden apreciar algunas de las preguntas que deben contestarse con una política de calidad que involucre consideraciones de mercado. Puesto que calidad significa adecuación en el uso, esto no debe de sorprender. Por lo tanto, el área de mercadotecnia juega un importante papel al ayudar a definir una clara política de calidad junto con el departamento de operaciones. Una vez terminado el enunciado de la política, debe ponerse por escrito y debe distribuirse por toda la empresa. En la mayoría de las empresas los planteamientos de las políticas de calidad pueden encontrarse en el manual de control de calidad, junto con los procedimientos y los estándares que aseguren ese control.

Al planteamiento de las políticas debe seguir un conjunto detallado de objetivos de calidad, los cuales deberán fijarse sobre una base periódica, casi siempre anual. Si la empresa tiene un sistema de administración por objetivos (MBO), los objetivos de calidad deben incorporarse en él. * Los objetivos de calidad deben aparecer no sólo en el MBO del gerente de calidad sino también en los manuales de todos los administradores que se

encuentran relacionados en alguna forma con la calidad; por ejemplo mercadotecnia, ingeniería y servicio a productos vendidos.

Algunos ejemplos de los objetivos de calidad son los siguientes:

- Elevar al nivel actual de calidad a 99.9 % (1 defecto en cada 1,000 unidades) tomando como base de medición los procedimientos del muestreo.
- Asegurar que todos los empleados reciban un curso de entrenamiento y capacitación sobre los procedimientos de la calidad.
- Formar círculos de control de calidad integrados por trabajadores y por personal de apoyo que se reúnan semanalmente para identificar las causas de una baja calidad y tomar las acciones correctivas apropiadas.

Una vez que los objetivos se han formulado y asignado a los administradores específicos, proporcionarán el vehículo a corto plazo que servirá para mejorar la calidad y para llevar a cabo la política de calidad de la empresa". 5

* MBO se refiere a un sistema donde cada administrador se pone de acuerdo con sus supervisor en cuanto a una serie de objetivos puestos por escrito. Generalmente, esto tiene una periodicidad anual. De este modo, el desempeño administrativo se define en relación con los objetivos fijados.

2.4 LA CALIDAD Y EL CONSUMIDOR

"En años recientes el consumidor se ha convertido en un factor de gran importancia en la planeación y control de calidad. Este desarrollo se debe a una creciente del consumidor en cuanto a la calidad, y a una mayor atención a los derechos de los consumidores así como la legislación que regula la responsabilidad por los productos.

Todos estos factores están teniendo un gran efecto sobre los profesionales en calidad, a medida que se les ha asignado un papel preponderante en la protección del consumidor dentro de la empresa.

Nelson (1976) observa que la mayoría de las demandas por responsabilidad del producto caen en una de las cinco categorías que se describen a continuación:

- Un diseño inadecuado o pobre del producto.
- Defectos en la manufactura.
- Defectos en el ensamble.
- Reparaciones o servicios inadecuados.
- Falta de advertencia al cliente.

La calidad se está volviendo cada vez más importante a medida que las empresas se preocupan más por la responsabilidad sobre el producto y por la protección del consumidor. Algunas empresas han llegado al grado de tomar medidas organizacionales especiales para asegurarse de que sólo los productos de calidad lleguen al mercado.

¿Qué puede hacerse, entonces, para responder a la preocupación de los consumidores por una mejor calidad y para proteger a la empresa en relación con la responsabilidad del producto?. Una cosa que las empresas pueden hacer es ser más cuidadosas durante el diseño del producto.

También puede instituirse un mejor control de la calidad para mejorar la calidad de conformación. Cuando se hace que la calidad sea parte de la estrategia corporativa y de los objetivos de los administradores, la calidad recibirá la atención que merece y el consumidor quedará mejor servido". 6

CAPITULO 3

CAPACITACION

3.1 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS

"Para las empresas que pretenden mejorar su rendimiento y desarrollar a su personal, la capacitación es sólo una posibilidad.

La capacitación no sólo tiene que ser efectiva, sino que debe notarse. Puede ser una de las maneras más eficaces (y rentables económicamente) de transmitir habilidades y una fuerza poderosa para el desarrollo de las empresas.

Asimismo, la capacitación conduce a un mejor rendimiento en los planos del individuo, el trabajo y la empresa, y esto se traduce como una ventaja competitiva para esta última.

Las empresas normalmente llevaban a cabo la capacitación para cumplir con los requisitos indispensables que pide la autoridad, como son:

- Elaborar los planes y programas de capacitación.
- Registrar los planes y programas.
- Dar capacitación a los trabajadores.
- Otorgar y registrar las constancias de habilidades de los trabajadores, etcétera.

En la actualidad las empresas han hecho conciencia de la importancia que tiene capacitar a sus empleados, ya que con ello traen ventajas competitivas de la empresa con las demás; es decir, las compañías saben que para poder ser competitivos en el entorno donde se desarrollan, ya no sólo es importante contar con tecnología moderna, pues la competencia la puede copiar. Asimismo, los sistemas administrativos y operativos más

eficaces también pueden ser imitados, pero con contar con personal de calidad, inteligente y preparado, es el único recurso que la competencia no puede hacer.

La capacidad de aprender más rápido que la competencia es quizá la única ventaja sostenible.

Una organización en aprendizaje permanente, es aquella que reconoce la importancia de las personas que la componen, fomentan su pleno desarrollo y crean un contexto en el que puedan aprender". 7

"Podemos encontrar los siguientes beneficios de la capacitación:

a) Para la empresa

- Conduce a una mayor rentabilidad y/o a actitudes más positivas hacia la orientación a los beneficios.
- Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización.
- Mejora la moral de la fuerza laboral.
- Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización.
- Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados.

- Contribuye al desarrollo de la organización.
- Aprende de los adiestrados.
- Contribuye a preparar lineamientos para el trabajo.
- Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.
- Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
- La organización tiene mayor eficiencia en la toma de decisiones resolución de problemas.
- Ayuda a desarrollar las promociones internas.
- Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, la motivación, la fidelidad, mejores actitudes y otros aspectos que suelen tener los buenos trabajadores y los gerentes brillantes.
- Contribuye a que aumente la productividad y/o la calidad del trabajo.
- Contribuye a que se reduzcan los costos en varios campos, tales como producción, personal, administración, etc.
- Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.
- Mejora las relaciones entre los trabajadores y la administración.
- Reduce los costos de asesoría externa, utilizando una asesoría interna competente.
- Estimula a la administración preventiva, en lugar de dedicarse a apagar incendios.
- Elimina las conductas poco adecuadas (tales como ocultar herramientas).
- Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones.

- Contribuye a que mejoren las comunicaciones en la organización.
- Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.
- Ayuda a administrar los conflictos, lo que contribuye a que se eviten tensiones y angustias.

b) Para el individuo

- Ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas.
- Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación del reconocimiento, la realización, el crecimiento y el progreso.
- Contribuye a la evolución del desarrollo de la confianza en sí mismo.
- Ayuda a una persona a manejar la angustia, las tensiones, las frustraciones y los conflictos.
- Proporciona información para mejorar los conocimientos de dirección, las actitudes y las capacidades de comunicación.
- Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.
- Impulsa a una persona hacia metas personales, al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción.
- Satisface las necesidades personales del instructor (y del adiestrado).
- Brinda a los aprendices una vía de crecimiento y participación en las decisiones relativas a su propio futuro.

- Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.
- Ayuda a las personas a desarrollar capacidades para hablar y escuchar; también la capacidad de escritura, cuando se requieren ejercicios de este tipo.
- Ayuda a eliminar los temores y a probar nuevas tareas.

Para tener la certeza de contar con una capacitación realmente confiable deben considerarse algunos factores determinantes, como los siguientes :

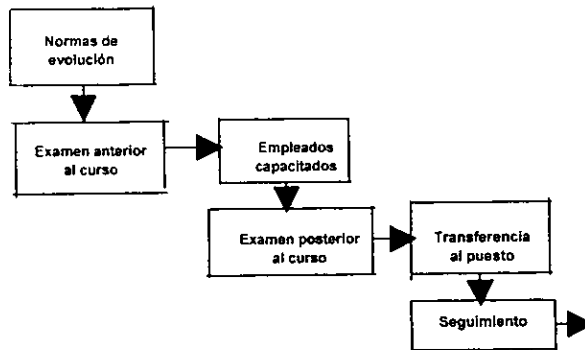
- 1.- Efectividad respecto al costo de la capacitación, ya que debe estar contenida en el presupuesto asignado a ésta.
- 2.- Contar con el programa deseado y que realmente cubra las expectativas.
- 3.- La funcionalidad de las instalaciones con que se cuenta, ya que esto trae consigo un ambiente sano en la aplicación de la capacitación.
- 4.- Las referencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso, debido a que esto puede enriquecer aun más el mismo.
- 5.- Las preferencias y aptitud del capacitador, son importantes para que se adapte con facilidad a las expectativas y orientaciones de los participantes.
- 6.- Los principios de aprendizaje a emplear, para facilitar la participación de los integrantes.
- 7.- Las herramientas y medios de comunicación en la capacitación, como conferencias, audiovisuales, cassettes, dinámicas de grupo y casos prácticos.

Para saber si realmente la capacitación está siendo efectiva, tenemos que evaluarla bajo los siguientes criterios:

- a) Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y el proceso en general.
- b) Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- c) Los cambios en el comportamiento que se derive del curso de capacitación.
- d) Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización con menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo. (Ver gráfica 3.1)

Como sabemos, es importante desarrollar un programa de capacitación debidamente revisado y autorizado por la empresa para poder aplicarse y satisfacer así las necesidades de capacitación de los trabajadores. (Ver gráfica 3.2)

Normalmente, las empresas cuando en realidad tienen un buen programa de capacitación y un control estrecho del mismo, manejan un promedio de nivel de aprendizaje aceptable.



Gráfica 3.1 Pasos De la Evolución de la Capacitación.

Para tener un control individual de la aplicación de la capacitación en los trabajadores de la empresa es recomendable estructurar el expediente individual de cada uno de ellos, que para mayor facilidad de manejo debe separarse del expediente del trabajador que integra el área de personal. Los documentos con que debe contar tal expediente individual, son:

- Descripción del puesto
- Evaluación del desempeño.
- Registro de escolaridad individual.
- Registro de necesidades de capacitación individual.
- Programa de capacitación individual.
- Informe para el seguimiento individual de capacitación recibida ". 8

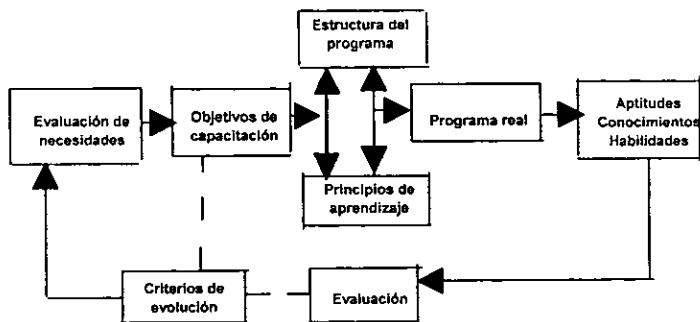


Figura 3.2 Pasos Preliminares En La Preparación de un Programa de Capacitación.

3.2 EVOLUCION DE LA CAPACITACION

3.2.1 MARCO TEORICO

"Cualquier asunto que se fundamente en un marco teórico siempre provocará controversias debido a las distintas corrientes de pensamiento que lo sustentan. En este sentido, los conceptos y definiciones que se proponen, pretenden ser orientadores del proceso de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos.

3.2.2 CONCEPTOS GENERALES

Aprendizaje.- Los diccionarios proporcionan significados como :

- Conocimiento adquirido por medio del estudio sistemático.
- Proceso de adquirir conocimientos y habilidades.
- Modificación del comportamiento por medio de la interacción con el ambiente.

Una definición un poco más elaborada lo describiría como: "La modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos".

Estas definiciones indican claramente que el aprendizaje es un proceso activo, en constante movimiento y evolución. Por tanto, no puede hablarse de aprendizaje hasta que el conocimiento y las habilidades adquiridas se hayan puesto en práctica.

Cuando el individuo ha aprendido presenta cambios de conducta, es decir, antes del aprendizaje tiene "x" comportamiento, después de un proceso de adquisición de conocimientos su comportamiento tiene una reacción "x1", distinta al primer caso.

Las áreas de aprendizaje que el individuo puede ejercitar y ampliar son tres:

- 1.- Adquisición de conocimientos y comprensión de ideas, conceptos, hechos, principios, normas. etcétera. (Cognoscitiva).
- 2.- Adquisición de aptitudes y/o habilidades de destreza manual; aptitud física y habilidad manual. (Psicomotriz).
- 3.- Adquisición de actitudes: interés, apreciación, cultura, conducta, etcétera. (Afectiva)".

3.2.3 AREAS DE APRENDIZAJE

"El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, éstas son :

- Area cognoscitiva

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y el perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

- Area psicomotriz

Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, es decir, actividades que realiza un individuo y que, aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarca la coordinación y el equilibrio de los movimientos.

- Area afectiva

Comprende el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras. Dichas

tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca el desarrollo del pensamiento social, los sistemas de valores, costumbres y la sensibilidad estética.

Es importante señalar que aunque las áreas mencionadas desempeñan un papel específico, esto no quiere decir que se presenten por separado. Entre las mismas existe una interrelación y una dependencia, de tal manera que no es posible su comprensión integral sin la participación de las tres. Es decir, en mayor o en menor proporción y dependiendo del tipo de habilidad, destreza o conocimiento que se pretenda desarrollar, la participación de alguna de las áreas será también mayor, pero siempre estará acompañada de las otras dos.

Con esta idea, las áreas cognoscitiva y afectiva se relacionan más con la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, en tanto que la psicomotriz tiene una mayor relación con el perfeccionamiento de las habilidades manuales.

De lo anterior se desprende que la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes van a permitirle al individuo a desarrollar sus potencialidades, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una unidad de trabajo e integrarse a su ambiente socio-laboral. Por otra parte, los aspectos relativos a las actividades que realiza en su puesto de trabajo, son susceptibles de perfeccionarse mediante el desarrollo de sus habilidades y destrezas, lo que permitirá una mayor precisión en la ejecución de las tareas inherentes a su ocupación". 9

CUADRO 1 TAXONOMIA DE BLOOM

Cognoscitiva	Area de aprendizaje Afectiva	Psicomotriz
Adquisición de conocimientos y comprensión de ideas.	Adquisición de actitudes y de valores.	Adquisición de aptitudes y/o habilidades de destreza manual.
Corresponde al conocimiento y se relaciona con la capacitación. Los procesos de tipo intelectual son los siguientes:	Corresponde a las actitudes y se relaciona con el desarrollo. Los procesos de tipo actitudinal son:	Corresponde a las destrezas y se relaciona con el adiestramiento. Los procesos relacionados con las destrezas manuales son:
<ul style="list-style-type: none"> • Atención • Memoria • Análisis • Abstracción • Reflexión 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés • Apreciación • Cultura • Conducta 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación • Rapidez de los movimientos
Permite el estudio de:	Permite el estudio de :	Permite el estudio de :
<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos • Hechos • Principios • Normas 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes • Valores • Opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitud física • Habilidad manual
Sus niveles son :	Sus niveles son:	Sus niveles son :
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Comprensión • Aplicación • Análisis • Síntesis • Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Respuesta • Valorización • Organización • Caracterización 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Preparación • Ejecución • Conciencia • Automatización • Reorganización

La capacitación, el adiestramiento, el desarrollo y la motivación integran el concepto de formación profesional o entrenamiento

APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS.-

"La formación profesional de los individuos, es decir, el proceso de la obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes que permitan la preparación integral del hombre para una vida activa, productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calidad y responsabilidad, y una participación conciente en la vida social, económica y cultural, es algo totalmente diferente a la enseñanza tradicional. Es importante tratar de comprender esto para obtener buenos resultados en un curso-evento-actividad de capacitación.

La mayoría de los adultos participa en procesos de capacitación por su propia voluntad, aunque en ocasiones se le obliga a ir; aun así, su participación será voluntaria por lo menos en el aspecto cognoscitivo. Es raro encontrar seres humanos que se resistan a adquirir nuevas ideas y conocimientos.

En la capacitación de grupos el instructor no es una persona con autoridad autócrata sobre los participantes, por lo que éstos pueden expresar sus opiniones o puntos de vista, así como discutir problemas de interés general.

Una de las principales diferencias de la capacitación de adultos radica en que los participantes pueden hacer recomendaciones o discutir métodos con el instructor o facilitador del proceso educativo. Cada participante es distinto, cada uno tiene conocimientos y habilidades que ha adquirido con el tiempo y no siempre será sencillo mostrarles nuevos procesos o modelos.

OBJETIVOS POR ALCANZAR

Educación de adultos.- Pretende metas organizacionales e individuales, aplicar de inmediato lo aprendido y producir un beneficio personal y organizacional.

Educación escolarizada.- Aspira a lograr el aprendizaje para el desarrollo académico, aplicar y utilizar los conocimientos a mediano y largo plazo, así como obtener beneficios personales.

PROCEDIMIENTOS

Educación de adultos.- Utiliza una gran cantidad de métodos, los conocimientos transmitidos son concretos y se dirigen a situaciones específicas. El aprendizaje está basado en experiencias propias.

Educación escolarizada.- Se basa en técnicas de exposición; la transmisión de conocimientos es generalizada, se enfoca en situaciones hipotéticas. El aprendizaje es memorístico.

EVALUACION

Educación de adultos.- Se basa en objetivos instruccionales observables, retroalimentación constante e inmediata.

Educación escolarizada.- Se hace con base en objetivos educativos, medición basada en calificaciones, retroalimentación deficiente y esporádica.

OTRAS DIFERENCIAS

Educación de adultos.- Los participantes están concientes de la utilidad del proceso educativo y lo aceptan con facilidad; se estimula su cooperación, y el tiempo de enseñanza-aprendizaje es corto.

Educación escolarizada.- Por lo general los alumnos no están concientes de su utilidad y rechazan el proceso educativo; se estimula la competencia, y el tiempo de enseñanza-aprendizaje es largo". 10

3.3 EDUCACION, CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, DESARROLLO Y FORMACION PROFESIONAL

"Educación.- De acuerdo con De la Sierra Cuspinera; "Es un proceso de formación social a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar la información en su realidad circundante con objeto de influir en ella".

El cuadro 2 incluye distintos conceptos clásicos relacionados con este término. La educación debe tener un objetivo muy claro. No se educa para un mundo abstracto, sino para influir participando de una manera u otra dentro de la colectividad de la cual se forma parte.

CUADRO 2 CONCEPTOS CLASICOS DE LA EDUCACION

AUTOR	CONCEPTO
Platón	Es dar el cuerpo y alma toda la belleza y perfección de que son susceptibles
Kant	Es el desenvolvimiento de toda la perfección que el hombre lleva en su naturaleza.
Stuart Mill	Nos acerca a la perfección de nuestra naturaleza
Dante	El objeto de la educación es asegurar al hombre la eternidad
Pestalozzi	Es el desarrollo armónico del hombre en todo su ser preparándolo para las contingencias sociales e históricas.
Spencer	La función de la educación es preparar la vida completa
Dilthey	Es la actividad planeada por la cual los profesores forman la vida anímica de los seres en desarrollo.
Durkeim	Tiene por misión desarrollar en el educando los estados físicos, intelectuales y mentales que le exigen la sociedad política y el medio social al que está destinado.

El término educación abarca toda la actividad humana, ya que es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje por medio del cual un individuo o un grupo de ellos, van adquiriendo un repertorio tal de comportamientos que les hace posible su supervivencia en la sociedad en que se desenvuelven.

Por tanto, la meta de la educación es dar herramientas (conocimientos, hábitos, habilidades, aptitudes y actitudes) útiles a los individuos, para poder subsistir socialmente de una manera digna y satisfactoria.

Para su mejor comprensión se divide en educación formal y no formal.

EDUCACION FORMAL.- “Es un proceso de enseñanza-aprendizaje estructurado y sistematizado, que se imparte a través de instituciones que se rigen, en el caso de México, bajo los criterios establecidos por la Secretaría de Educación Pública, la Universidad Nacional Autónoma de México y otros organismos integrantes del sistema educativo nacional. La función de estas instituciones es la de proporcionar al individuo elementos teóricos que le permitan un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana. Los individuos sujetos a este tipo de educación obtienen un grado de calificación reconocido en todo el país y tienen la opción de ingresar a sistemas educativos formales en otros países”.

EDUCACION NO FORMAL.- “Es un proceso de enseñanza-aprendizaje asistemático, desligado del sistema educativo nacional y dependiente del campo en donde se desenvuelve un individuo. A este punto corresponden los términos: Experiencia, práctica,

habilidad y todos aquellos que dan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo". El sistema de competencias laborales que se estableció en nuestro país en 1975, pretende reconocer o certificar las habilidades, conocimientos, y destrezas que los trabajadores han adquirido con la práctica cotidiana de alguna actividad productiva y que por diversas circunstancias no han sido reconocidos en forma oficial, de tal manera que puedan obtener un certificado que indique que son aptos para desempeñar una serie de competencias laborales basadas en normas previamente establecidas.

CAPACITACION.- Acción o conjunto de acciones tendentes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de preparar para que se desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo, superiores e inclusive los laterales en términos de las más alta competencia y polivalencia. Su cobertura abarca, entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación, respondiendo sobre todo el área de aprendizaje cognoscitiva.

ADIESTRAMIENTO.- Acción o conjunto de acciones tendentes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo, los superiores e inclusive los laterales en términos de la más alta competencia y polivalencia. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo del área de aprendizaje psicomotriz.

DESARROLLO.- Acción o conjunto de acciones tendentes a integrar a la persona a su entorno socio-laboral, con el propósito de que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, la importancia de los procesos de calidad total, mejora continua y reingeniería.

FORMACION PROFESIONAL.- Proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes que permiten la preparación integral del hombre para una vida productiva y satisfactoria, así como para un desempeño eficiente en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural. Otro sinónimo de esta definición es entrenamiento.

OTROS TERMINOS USUALES

ACTITUD.- Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones.

APTITUD.- Potencialidad del individuo para aprender, condición o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

CONOCIMIENTO.- Conjunto de datos o principios que conforman al ser humano.

HABILIDAD.- Conocimiento o destreza necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación.

HABITO.- Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia o costumbre.

3.3.1 CONCEPTO DE COMPETENCIA LABORAL

Es muy importante señalar que la mayoría de los autores había conceptualizado a la capacitación y otros temas afines, considerando como punto de partida el puesto de trabajo o el inmediato superior. Esta idea, aunque siendo válida, debe adicionarse con un nuevo enfoque que se relaciona con las competencias laborales.

El concepto de competencia laboral en el mundo, data de los años 70. Esta idea debe incluirse de inmediato en la nueva terminología o argot del capacitador. El término competencia se define de la siguiente manera : “ la competencia abarca la especificación de conocimientos y habilidades y la aplicación de los mismos a la norma de ejecución requerida en un empleo”. Agustín Ibarra, secretario ejecutivo del consejo de normalización, define la competencia laboral en los siguientes términos:

- Lo que una persona debe ser capaz de ser.
- La forma en que se puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.

Esta terminología, junto con la definición tradicional, indica que lo que una persona debe hacer se refleja en la descripción del puesto, que deberá adoptar la característica de polivalencia, flexibilidad y actualización permanente.

Ibarra también dice que una norma de competencia laboral refleja:

- Los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente en una relación laboral.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad de transferir la competencia de una situación a otra.
- La capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para enfrentar situaciones contingentes.

En resumen, el nuevo concepto de formación profesional debe incluir los aspectos que se mencionan en el cuadro 3

CUADRO 3 CONSIDERACIONES AL CONCEPTO INTEGRAL DE FORMACION PROFESIONAL

Variable	Enfoque actual	Enfoque futuro	Adversidades
Lugar	Escuela, con enfoque eminentemente teórico	Escuela-Empresa, con enfoque teórico-práctico	Durante décadas se ha intentado eliminar el divorcio entre escuela-empresa, sin que a la fecha se hayan tenido logros significativos. El establecimiento del sistema de competencias laborales, aunque es un organismo político, no garantiza nada. Los que intervienen en el problema deberán buscar caminos alternativos y no estar esperando la implantación de métodos.
Objeto	Descripción de puestos, profesiogramas estáticos, fichas incipientes de identificación y explicitación de puestos.	Determinación y observación de competencias.	Los conceptos acerca de las competencias son vagos, pocos precisos, su implantación requerirá demasiado tiempo.
Orientación del empleo	Oferta	Demanda	Si bien es cierto que las condiciones del mercado laboral no son del todo optimistas, los trabajadores deberán buscar nuevas formas de autoempleo en micro, pequeñas y medianas empresas o el empleo por habilidades profesionales en los grandes y medianas organizaciones, se consideran soluciones aceptables. En este sentido será un requisito indispensable la certificación
Método	Proceso	Resultado o producto	No hay que olvidar que también hace falta revisar los insumos para tener el enfoque sistémico completo.
Dirección	Planes y programas diversos	Normas de competencia.	Las normas no están aun elaboradas y su diseño puede ser a largo plazo, sobre todo si no

Meta	Académico	Productivo	<p>intervienen todos los interesados. puede quedar en un bloque de buenas intenciones, donde los trabajadores y patrones le resten importancia debida. No hay que olvidar que la escuela proporciona elementos de cultura que no siempre se observa en la empresa. Por lo tanto, también es un error convertir a la escuela en una fábrica. La escuela no debe de generar máquinas humanas altamente productivas, si no seres humanos. Si bien es cierto que actualmente existe un divorcio entre escuela-empresa, tampoco se trata de lograr un matrimonio perfecto. En la actualidad el financiamiento es público y privado, por lo que el cambio no es tan relevante. Es más, las universidades estatales necesitan recursos para continuar con sus programas y las privadas dirigir su esfuerzo hacia la investigación y no solamente al lucro. En ocasiones el mediano y largo plazos, sobre todo en los planes gubernamentales, no son completamente claros o definitivamente no existe planeación estratégica. Depende de la capacidad de organización de todos los sectores y de las personas que intervienen.</p>
Financiamiento	Público	Público y privado	
Alcance	Corto plazo	Medianos y largos plazos.	
Viabilidad	Sin posibilidades	Grandes posibilidades	

3.3.2 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL MUNDO

De todo hombre que conozco puedo aprender algo, porque es mejor que yo en algo, y puedo enseñarle algo, porque soy mejor que él en algo.

BENJAMIN FRANKLIN

“Fueron varias las causas que originaron el establecimiento sistemático de la formación profesional para los trabajadores en muchos países. Algunas de ellas, durante los últimos sesenta años, se generaron como resultado del desarrollo de las relaciones laborales y de la evolución de la administración, a través de las cuales se tomaron en cuenta los aspectos de formación de la fuerza de trabajo que con anterioridad habían sido motivo de controversias; el choque de los sucesos mundiales en casi todos los campos del desarrollo socioeconómico; los efectos de la segunda guerra mundial sobre la producción, y el impacto de la automatización y mecanización en los procesos productivos, entre otros”.

También hay que considerar los enfoques de economías globalizadas, los nuevos acuerdos de comercio, el fortalecimiento de los países hegemónicos (Cuenca del Pacífico, Comunidad Económica Europea, Estados Unidos, etcétera).

3.3.3 ACONTECIMIENTOS QUE ACELERARON LA NECESIDAD DE ESTABLECER MODELOS DE FORMACION PROFESIONAL.

La evolución de las relaciones laborales en el mundo puede resumirse en:

- **REVOLUCION INDUSTRIAL.** Genera un nuevo paradigma de comportamiento humano, desaparece el trabajo artesanal de una sola persona y se inicia la producción

en grandes cantidades, surgiendo simultáneamente grandes corporaciones. El trabajador es la única víctima de este proceso. El trabajo se considera como un objeto, quedando comprendido dentro de las relaciones patrimoniales del derecho civil. El salario se determina por las leyes económicas de la oferta y la demanda, manipuladas por los detentadores de los bienes de producción. Siglos XVIII y XIX.

- **INICIO DEL DERECHO COLECTIVO DEL TRABAJO.** Como respuesta a la explotación desmedida de la fuerza de trabajo, surge el derecho colectivo que norma las relaciones de los trabajadores como grupo ante la empresa y el estado. Se publica el famoso “Manifiesto del Partido Comunista” de Marx y Engels, del cual surge un nuevo pensamiento revolucionario, Siglo XIX, segunda mitad.
- **INTERVENCION DEL ESTADO.** El estado se había mantenido al margen, dejando hacer, dejando pasar. Ante la presión de ambos factores de la producción, el Estado abandona su posición liberal para intervenir jurídicamente con el fin de regular las relaciones entre el capital y el trabajo, evitando con ello la contienda abierta y frontal, Surgen las constituciones de 1917, en México, y de 1919 en Weimar, Alemania.
- **TEORIA Y PRACTICA DEL DERECHO DEL TRABAJO.** El estado, mediante su intervención legislativa, logra mantener la paz social al evitar la lucha abierta entre los principales factores de la producción, capital y trabajo, regulando de esa manera las relaciones entre ambos. Al sueldo se le agregan prestaciones importantes y nacen los esquemas de seguridad social y protección al salario. Esta es la etapa que actualmente se vive en la mayoría de los países del mundo. Sin embargo, esto no evitó las grandes

contendidas en el mundo, como: Las revoluciones rusa, mexicana, cubana, china, nicaragüense...

3.3.4 CAUSAS GENERADORAS DEL ESTABLECIMIENTO DE MODELOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL MUNDO.

El establecimiento de sistemas nacionales de formación profesional, en los distintos países del mundo, ha sido por razones de tipo histórico y por las condiciones particulares de cada Estado; su problemática política, económica y social, y su interacción con otros grupos sociales o países.

Las causas del establecimiento sistemático de la formación profesional para los trabajadores y personas que transitan por los mercados laborales se ha debido al desarrollo de las relaciones obrero-patronales, que durante los últimos 60 años han considerado los aspectos de la formación de la mano de obra como un factor relevante en el incremento en la producción, y, por ende, en la productividad. Asimismo, los avances en el campo de la administración se han encaminado hacia la motivación y entrenamiento de los trabajadores. En este sentido, es relevante considerar dos aspectos:

- 1.- Los modelos imperantes de relaciones laborales en el mundo, y
- 2.- Las escuelas fundamentales de la administración.

“El concepto de relaciones laborales, relaciones de trabajo, relaciones industriales, relaciones obrero-patronales o relaciones profesionales, históricamente es el producto de las sociedades democráticas pluralistas occidentales que, manteniendo una organización capitalista de la producción industrial y organizaciones sindicales fuertes e independientes

(Es decir que ejercen oposición), se enfrentan a conflictos de intereses que toman a veces la forma de huelgas y que se solucionan por medio de negociaciones. De hecho, el interés por las relaciones laborales data de una época reciente en que el trabajo dejó de ser una actividad aislada o ejercida en el seno de un pequeños grupos (Como la familia), para irse convirtiendo en un elemento integrado a la estructura de la organización, más o menos compleja de la producción, lo que se conoce como el advenimiento de la era industrial ”.

3.4 LOS TRES MODELOS PREVALECIENTES DE RELACIONES LABORALES

1.- Sistemas vinculados con una tecnología primitiva, cuya economía es de subsistencia y su desarrollo tecnológico es incipiente, como sucede en regiones de Africa, Asia y América Latina.

2.- Sistemas relacionados con la marginalidad y la transición, como los mercados de trabajo primitivos, de empresas pequeñas y medianas y la movilización social donde los campesinos están sin tierra y hay poblaciones urbanas marginales, la tecnología es incipiente, la mano de obra móvil y no calificada, hay pequeñas y medianas empresas.

3.- Sistemas relacionados con sociedades modernas, que cuentan con tecnología avanzada, grandes unidades de producción, seguridad de empleo, lealtad a la empresa, etcétera. En este grupo se encuentran los grandes bloques de avanzada economía y tecnológica, el Grupo de los Siete. (Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Francia, Alemania, Italia y Japón), La Cuenca del Pacifico (Japón, Corea, China...) y La Comunidad Económica Europea, fundamentalmente. A continuación se ejemplifica este enfoque.

MODELO EUROPEO. El concepto de formación profesional integral, es decir la educación formal, la técnica (previa al trabajo) y la profesional (en el trabajo) son manejadas como un todo, sin que hasta el momento en ninguno de estos países de Europa se pueda asegurar que existe una planeación y coordinación óptimas entre estos factores.

EL CASO DE ALEMANIA. Un modelo bien definido de formación profesional es el establecido en Alemania, denominado método dual. “ El sistema se llama dual porque se imparte en dos lugares distintos: En la empresa y en la escuela profesional. Por lo que respeta a las empresas, generalmente se tratan de empresas privadas, en tanto que las escuelas profesionales son públicas. La formación en la empresa se halla regulada por la legislación federal”. En este sentido, la formación profesional de jóvenes están autorizadas exclusivamente en profesiones de formación reconocida por el Estado. La enseñanza en las escuelas profesionales se encuentran bajo la competencia de los estados federales. El sistema dual está firmemente anclado en el sistema educacional de la República Federal de Alemania, así como en todos los ámbitos de la economía.

En México existen algunos centros de capacitación dual de la industria Alemana, por ejemplo, el Centro Mexicano-Alemán de Capacitación Industrial y Comercial, A.C. (Cemac); Volkswagen, Centro de Capacitación para la Industria Química, A.C. (Ceciq); Roberto Bosch, S.A. de C.V.; Siemens, y Mercedes Benz, entre otros.

EL CASO DE ESPAÑA. Aunque no es un país altamente tecnificado, está en vías de serlo. Las características de su planificación en materia de fuerza de trabajo son: gran planificación en las políticas de empleo, análisis de la aplicación de la oferta y la demanda de mano de obra y generación de fuentes de información confiables para conocer con precisión y en cualquier momento la situación laboral. Las fórmulas para evitar el desempleo son: fomento al empleo en determinadas regiones, sectores y servicios públicos que sean críticos, por ejemplo en la construcción, agricultura, obras públicas, sanidad y servicio social; sustitución de proyectos innecesarios; contrataciones temporales en organismos públicos, por ejemplo en obras de limpieza de ciudades, ríos y mares, entre otros; estímulo público para la realización de la inversión en regiones, sectores y empresas en situación crítica, sobre todo en aquellas actividades donde el desempleo se agudice; incremento en la calidad de los productos vía incremento en la productividad, para lograr mayor competitividad en los mercados internacionales, y planificación para la adecuada asignación de recursos.

El objetivo de su esquema de formación profesional es analizar las técnicas y procedimientos que se desarrollan en España, con el propósito de inducir, perfeccionar, actualizar y/o reconvertir a la fuerza de trabajo desde el punto de vista de sus necesidades de capacitación y adiestramiento.

La capacitación se logra impartiendo en cursos de actualización, reconversión y perfeccionamiento profesionales para al que demanda empleo; elaborando programas de formación profesional según la demanda de trabajo; asignando medios humanos y materiales necesarios para llevar a cabo cursos de formación profesional, elaborando

estudios de ocupaciones, profesiogramas, medios didácticos y ayudas audiovisuales. Se cuentan con centros móviles que se desplazan según las posibilidades de empleo que ofrece cada localidad; centros semifijos que son locales constituidos por módulos prefabricados y transportables; centros fijos que son edificios de enseñanza profesional en relación con las necesidades de la zona, y centros de orientación profesional vinculados a las oficinas de empleo y que se ocupan de aclarar e informar acerca de las posibilidades, calificaciones y sesiones de diálogo entre consejeros y trabajadores jóvenes con posibles problemas de adaptación". 11

CONCLUSIONES. "Existe dificultad para establecer una diferenciación precisa entre educación formal y formación profesional, pues es una situación en la que aún no se determinan conveniencias e inconveniencias. Pensar solamente en el hombre como un "ente productivo" y no como un individuo con derechos y aspiraciones superiores... no es muy bueno. La tendencia que sigue la formación profesional en Europa es la de "formación alternada", es decir, hacia una convergencia entre escuela y trabajo. Llevando esta situación al absurdo, llegará el momento en que al individuo solamente se le enseñará a trabajar, volviéndolo una máquina bastante productiva, pero lleno de ignorancia.

Por su parte, la administración es tan vieja como la humanidad misma, pero sus sistematización se inició a finales del siglo pasado y principios del actual, y ha desarrollado las siguientes escuelas:

ESCUELA CLASIFICA O CIENTIFICA. Postula el incremento de la producción al menor costo, por medio de la racionalidad en la operación y la remuneración económica de los trabajadores. Se orienta a la conservación y mantenimiento en los recursos materiales y a evitar el desperdicio.

ESCUELA HUMANO-RELACIONISTA. Piensa que el hombre es un ser importante en el interior de la organización, tomándolo en cuenta para el desarrollo del trabajo, que se considera como una actividad de grupo, por lo cual las necesidades de seguridad psicológica, reconocimiento y pertenencia al grupo son muy importantes.

ESCUELA ESTRUCTURALISTA O SOCIOLOGICA. Se fundamenta en un enfoque eminentemente sociológico, ya que su foco de atención consiste en la revisión de las relaciones de la organización con el sistema social. El establecimiento de los objetivos por medio de la participación de todos los miembros genera problemas en el momento de su implantación, pues los factores que intervienen en la producción, capital y trabajo no siempre están de acuerdo.

ESCUELA NEOHUMANA-RELACIONISTA. Su postulado relevante es el trabajo en equipo y su participación en el desarrollo de las organizaciones. El mejoramiento constante en las relaciones humanas y la participación permanente de los trabajadores en los procesos productivos son factores de consideración. Las actuales tendencias de la administración están sustentadas en este enfoque, a saber; el desarrollo organizacional, la calidad total, la excelencia en el servicio, la administración por contingencias, la planeación estratégica y la misma reingeniería de procesos. Es importante señalar que las tendencias modernas de la administración pretenden llegar al mismo fin, es decir, producir con calidad, procurando el desarrollo integral del individuo que genera los productos o servicios.

INDICADOR	CUADRO 4 RESUMEN DE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS			
	CLÁSICA O CIENTIFICA	HUMANO RELACIONISTA	ESTRUCTURALISTA O SOCIOLOGICA	NEOHUMANA RELACIONISTA
Periodo	1900-1940	1925-1950	1950-1970	1960-1980 (en los 90 se siguen desarrollando enfoques basados en esta escuela
Razones que la originaron	Revolución industrial y exceso de recursos	Respuesta a la teoría científica, grupos numerosos y problemas de competencia	Conflictos, problemas de uso y abuso de la autoridad y los cambios en el entorno	Autoridad demasiado rígida y control estricto del trabajador
Objetivos del administrador	Mayor producción	La felicidad del grupo como medio para lograr los resultados	Manejo de múltiples interrelaciones sociales como único medio para la obtención de resultados	Integración, adecuación, y enriquecimiento del trabajo
Forma de autoridad	Autócrata	Demócrata, de conciliación	Demócrata de dejar hacer, dejar pasar	Por medio de la participación del personal en los procesos, identificación de problemas y toma de decisiones.
Concepto sobre el subordinado	Torpe, sin iniciativa	Es un ser humano	Integrantes de grupos múltiples	Es un ser maduro que pueda autodirigirse
Razones para el trabajo	Hacerlo por la fuerza	Hacerlo por convencimiento propio	Hacerlo por sí mismo, con ayuda mínima	Hacerlo entre todos, con un pensamiento de "nosotros"
Motivación	La fuerza, la coerción	La felicidad, la reducción de conflictos humanos	Logro de metas y objetivos	El trabajo mismo, por el contenido de su riqueza, el logro hacia los resultados evidentes y compartidos.
Trato al trabajador	Como si fuera un objeto o cosa	Paternalista	Con base en los logros. "situacional"	Con base en los principios franceses de libertad, igualdad y fraternidad
Principios	obligar al trabajador a producir	La gente feliz produce más	El personal que trabaja con gusto produce más	Un trabajador contento puede producir más .

Relación entre puesto y trabajo	Se busca el hombre para desarrollar la función necesaria	Se busca el puesto para el hombre	integración hombre-organización	
Resultados	Automatización o robotización del trabajador	Mínimos, inferiores a los esperados.	Productividad	Productividad compartida
Autores	Escuela científica: Federico W. Taylor, proceso administrativo: Henry fayol, Micromovimientos : Gilberto, Gráficas de control: Gantt.	Elton Mayo	Renate Mayntz, Amital Etzioni, Ralf Dahrendorf, Max Weber	H. Leavitt, Douglas Mc Gregor, Edgar Schein, Richard Beckard, Edwards Deming, Ishikahua.

Gran parte de la escuela neohumana-relacionista está constituida por las nuevas tendencias de la administración, que tratan de dar respuestas parciales a los distintos problemas que se observan en el comportamiento organizacional; ejemplo de estos son el desarrollo organizacional, la calidad total, la excelencia en el servicio... La reingeniería de procesos (dada su dinámica actual, con enfoques parciales y no siempre interdisciplinarios, están generando la desmotivación de la mano de obra en lugar de proporcionarle seguridad en el trabajo o, más que eso, seguridad de vida, como un valor que la empresa u organización no ha tomado en cuenta o que se desconoce, pues su único afán sigue siendo la acumulación de utilidades).

Algunos autores consideran como una nueva escuela - aunque de nuevo no tiene nada-, el enfoque sistemático y su aplicación a la administración de recursos humanos, donde quedarían instaladas a la administración con enfoque de contingencias, la administración por objetivos, la calidad total, el desarrollo organizacional, la planeación estratégica, el aprendizaje organizacional (Benchmarking) y la reingeniería.

Los países en vías de desarrollo, como en el nuestro, deberán enfocar su esfuerzo en conocer a fondo las experiencias internacionales, independientemente de su nivel de alcance; realizar la investigación regional para tener noción de las necesidades reales; diseñar métodos acordes con los requerimientos de cada región; ajustar las metodologías extranjeras a las características reales de la población trabajadora y, en su conjunto, llevar un seguimiento, control y rediseño permanentes. Hay que tener mucho cuidado al implantar modelos extranjeros en nuestro medio.

Se ha demostrado ampliamente que el ser humano le gusta participar en los procesos productivos que se genera en la empresa donde presta sus servicios; por ello es imprescindible considerarlo siempre para que participe en la toma de decisiones relevantes y en las medidas que tienden a una mejoría para realizar su trabajo.

Todas las teorías de administración y de capacitación influyen en la satisfacción que el ser humano debe lograr en su empleo. Si se reconoce su esfuerzo, si es evaluado con justicia, si se valora su trabajo, si se le remunera conforme a sus capacidades y necesidades, y sobre todo, si se le ofrecen las posibilidades de seguridad para su vejez, entonces producirá con mayor calidad y cantidad.

Es importante señalar que por desgracia, en nuestro país, y a pesar de los incipientes esfuerzos que se hacen, seguimos administrándolos bajo el enfoque de la escuela científica, donde aún se piensa con ideas de teoría "X". En las organizaciones todavía se manejan controles de personal y de logro de resultados con base a los principios establecidos por Taylor, Gilberto y otros destacados autores de la administración clásica, aunque se utilicen sistemas computarizados, mucho más rápidos y

precisos, pero igual de rebajantes y frustrantes que los empleados por estos personajes de principios de siglo.

Uno de los principales retos del administrador de la capacitación, del capacitador, del instructor, del gestor o de cualquier facilitador de procesos de formación profesional consistirá en demostrar el enfoque clásico, que en su momento dio sus frutos, y sustituirlo por modelos neohumano-relacionistas que incluyan las técnicas que proporcionan la administración moderna.

Los enfoques de planeación estratégica de la capacitación, el de contingencias aplicado al entrenamiento, el de capacitar pensando en el cliente o usuario final con base en problemas, ajuste rápido de procesos, polivalencia de funciones y competencias laborales basadas en normas claras y completas, se antojan como los caminos que deberán seguir los procesos efectivos de capacitación, adiestramiento, desarrollo... Del personal integrante de las organizaciones y de todos los que participan en el mercado de trabajo.

“Apresúrate que no llegas”.
Gasalla.

Preparen, apunten, fuego.
Peters.

La moraleja del enfoque en materia de capacitación debe relacionarse con el siguiente principio: “ Buscamos trabajadores, pero en lugar de ellos se presentaron seres humanos”.

Hacia allá debe dirigirse el esfuerzo de la capacitación, a hacer mejor al hombre en su desempeño laboral, de ello no cabe duda, pero sobre todo a considerarlo como un ser humano y no como bestia de carga. Ese es el reto. El empresario de México y los del resto del mundo deben ir hacia ese lugar. Cualquier otra opción es ociosa ".12

CAPITULO 4

4.1 ANALISIS Y EVALUACION DEL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

En la investigación se tomo una muestra de 35 personas que laboran en 35 negocios de distintos giros, y como universo se tomaron en consideración las empresas medianas y pequeñas del puerto de Veracruz que no cuentan con programas de capacitación y adiestramiento. Esta investigación se llevó a cabo para conocer la situación real de estas empresas con respecto a la calidad en la producción de bienes y servicios y su relación con la ausencia de programas de capacitación y adiestramiento.

Para llevar a cabo esta investigación se elaboró un cuestionario de 25 preguntas que se califican con los siguientes reactivos :

- “DE ACUERDO” .- 10 9 8 7 6
- “DESACUERDO” .- 5 4 3 2 1

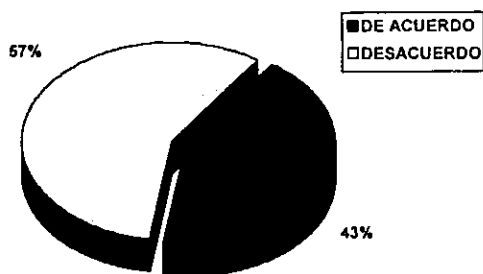
Además de los cuestionarios, se elaboraron entrevistas de 15 preguntas abiertas que se aplicaron a empresas que cuentan desde hace tiempo con programas de capacitación y adiestramiento dentro de sus instalaciones. Esto se realizó para demostrar los beneficios que otorgan este tipo de programas tanto para el empleado como para la empresa misma; así como a la calidad de los bienes y servicios que se producen en estas entidades económicas.

A continuación se darán los resultados de la investigación y su respectivo análisis; para poder así demostrar la hipótesis de esta tesis.

4.2. ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR PREGUNTA

PREGUNTA # 1:

¿Cuándo entré a laborar a esta empresa se me inscribió en un curso de capacitación y adiestramiento?

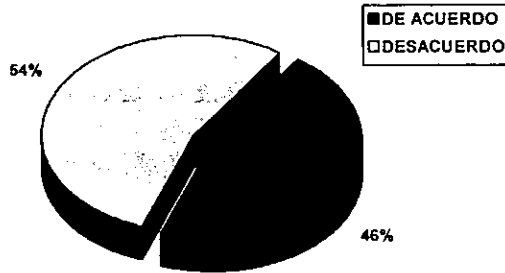


OBSERVACIONES :

El 57 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario afirmaron no haber recibido ningún programa de capacitación al entrar a laborar en la empresa en la cual están desempeñando sus funciones en el momento actual; por lo cual se deduce que estas empresas no cuentan dentro de sus objetivos el de implementar cursos de capacitación para sus empleados, contribuyendo así, a que estos trabajadores no estén en capacidad para realizar sus actividades laborales de una manera eficiente y por ende de calidad .

PREGUNTA # 2:

Al iniciar mis labores ¿se me dio alguna clase de entrenamiento?

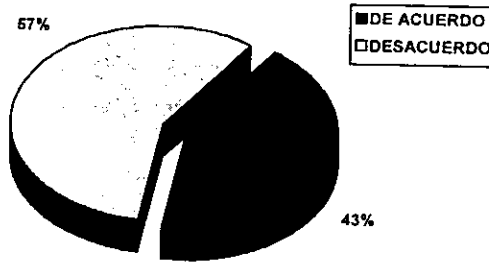


OBSERVACIONES :

El 54.28 % de los trabajadores que se sometieron a este cuestionario no recibió alguna clase de entrenamiento al momento de ingresar a laborar en su trabajo actual, por lo cuál se menciona que el empresario en Veracruz no tiene dentro de sus objetivos el de implementar cursos para educar y otorgar conocimientos a sus trabajadores de como realizar sus actividades de una manera 100 % mas eficiente.

PREGUNTA # 3:

¿Tenía yo alguna experiencia en el puesto en el que estoy laborando?

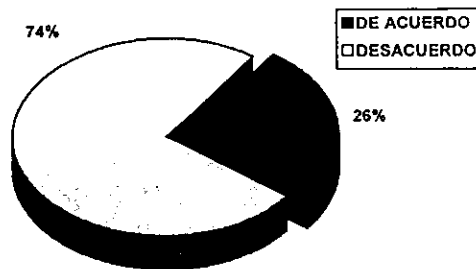


OBSERVACIONES :

El 57.14 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, no tenían experiencia en el puesto en el que se están desarrollando en el momento actual. Este hecho aunado a la falta de un programa de capacitación y adiestramiento da como resultado la carencia en la calidad de los bienes y servicios que se producen en estas empresas, ya que el trabajador no cuenta con conocimientos teóricos y prácticos de como realizar sus labores. Esto es, que en la realidad, el trabajador es autodidacta , ya que él realiza estas actividades en la manera de la cual él esta acostumbrado a hacerlas.

PREGUNTA # 4:

¿Me siento con los suficientes conocimientos y habilidades como para poder dar el 100 % en mi trabajo?

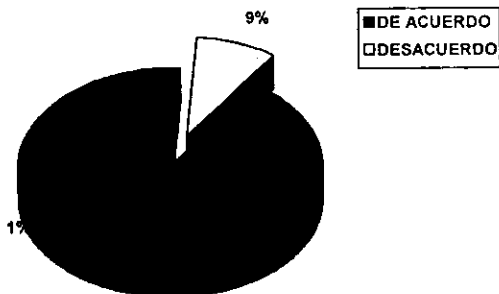


OBSERVACIONES :

El 74.29 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, no se sienten con los suficientes conocimientos y habilidades para dar el 100 % en sus actividades laborales, es decir, que estos trabajadores se sienten completamente inseguros dentro del campo laboral ya que están conscientes de que su falta de conocimientos merman las posibilidades que tienen de lograr dar ese 100 % de producir bienes y servicios de calidad .

PREGUNTA # 5:

¿Me gustaría asistir a cursos de capacitación de una forma regular para sentirme mejor preparado para trabajar eficientemente?

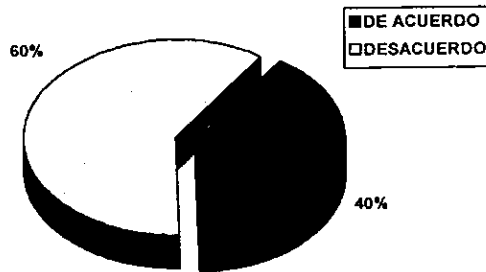


OBSERVACIONES :

Al 91.43 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, les gustaría asistir a cursos de capacitación y adiestramiento de una forma regular con el fin de sentirse mejor preparados para realizar de una manera más eficiente sus actividades laborales y lograr la calidad deseada en la producción de bienes y servicios.

PREGUNTA # 6:

En el caso en que la empresa decidiera implantar programas de capacitación y adiestramiento permanentes ¿me resistiría al cambio?

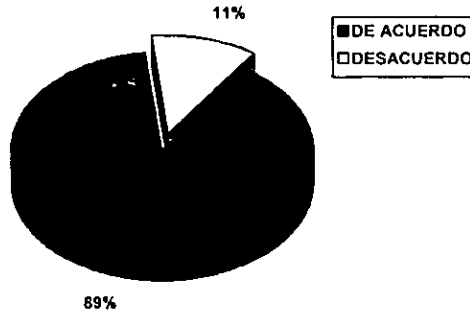


OBSERVACIONES :

El 60 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, están de acuerdo en la instalación de cursos de capacitación y adiestramiento como programas permanente dentro de sus empresas y de ninguna manera se resistirían al cambio, por los beneficios que conlleva el implante de este tipo de programas.

PREGUNTA # 7:

¿Considero que este tipo de programas me ayudaría a adecuarme al cambio?

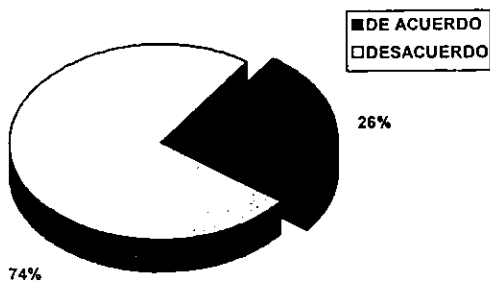


OBSERVACIONES :

El 88.58 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, considera que si la empresa en la cual están prestando sus servicios, implantara programas de capacitación y adiestramiento permanente, esto les ayudaría a adecuarse a los cambios que se desarrollan a consecuencia de implantar este tipo de programas como por ejemplo: la automatización de una oficina que trabaja en forma regular.

PREGUNTA # 8:

¿Siento real satisfacción por como estoy desempeñando mis actividades laborales?

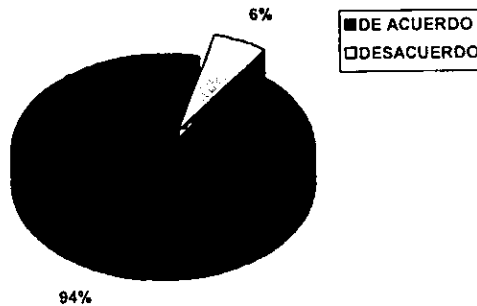


OBSERVACIONES :

Solo el 25.71 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, sienten real satisfacción por como están desempeñando sus actividades laborales. De este hecho se deduce que la mayoría de los trabajadores están insatisfechos con lo que han logrado hasta el momento actual en su ámbito laboral , ya que piensan que al estar mejor preparados les otorga mayor confianza en si mismos y en lo que pueden lograr.

PREGUNTA # 9 :

¿Considero que al implantar estos programas de capacitación y adiestramiento contribuye a la evolución de mi desarrollo y en la confianza en mi mismo?

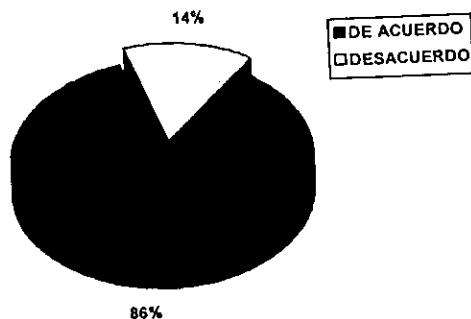


OBSERVACIONES:

El 94.29 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario piensan y consideran que los programas de capacitación y adiestramiento contribuyen a la evolución del desarrollo en el ámbito profesional en la confianza de si mismos, que provoca el conocimiento y la capacidad para realizar trabajos de calidad y el 100 % de productividad.

PREGUNTA # 10:

¿Considero que mi desempeño en el trabajo sería mucho más eficiente si yo tuviera una capacitación permanente?

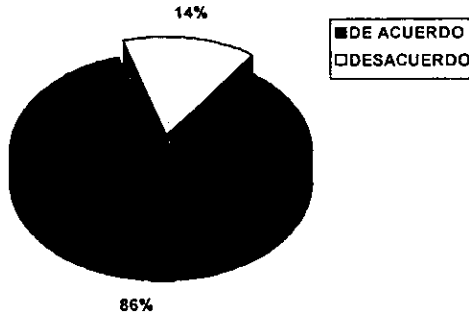


OBSERVACIONES :

El 85.72 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, consideran que su desempeño dentro de sus actividades laborales serían mucho más eficientes si dentro de sus empresas se contarán con programas de capacitación y adiestramiento.

PREGUNTA # 11:

¿Considero que al estar capacitado se pueden tomar mejores decisiones y así, se pueden resolver de manera eficiente algunos problemas?

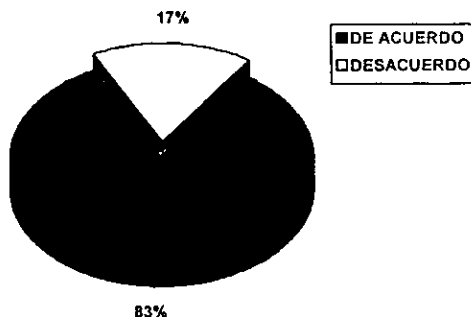


OBSERVACIONES :

El 85.72 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, consideran que un trabajador bien capacitado y adiestrado puede tomar mejores decisiones, ya que cuenta con los conocimientos adecuados para resolver de manera más eficiente algunos problemas, en comparación con un trabajador que nunca ha sido capacitado y que realiza su trabajo conforme a su propia experiencia.

PREGUNTA # 12:

¿Soy realmente una persona eficiente en mi trabajo?

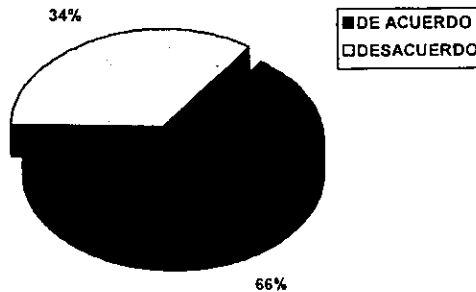


OBSERVACIONES :

El 82.86 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, consideran que son realmente eficientes en su trabajo, por que ponen todo su empeño en ello, más sin embargo, consideran que al estar capacitado y adiestrado el trabajador puede aumentar esta eficiencia ya establecida .

PREGUNTA # 13:

¿Me he sentido frustrado, al darme cuenta que con los debidos conocimientos podría realizar con mayor calidad mi trabajo?

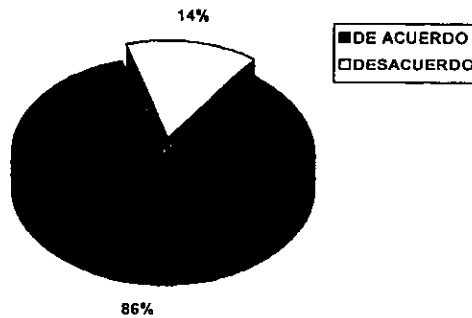


OBSERVACIONES:

El 65.72 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, se sienten frustradas al no poder contar con los suficientes conocimientos para poder así producir bienes y servicios de calidad.

PREGUNTA # 14:

¿Pienso que al contar con un programa de capacitación y adiestramiento podrían eliminar mis temores y a probar nuevas tareas?

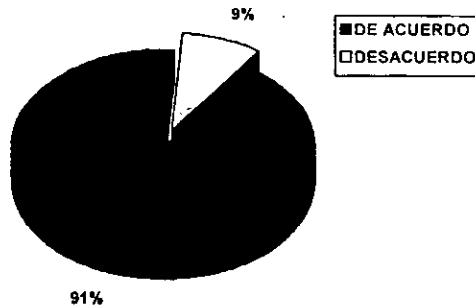


OBSERVACIONES:

El 85.72 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, consideran que las empresas que implantan programas de capacitación y adiestramiento ayudan a sus empleados a vencer sus temores de realizar nuevas tareas y desarrollarse con mayor eficacia dentro de sus tareas normales.

PREGUNTA # 15:

¿Considero que al tener un programa de capacitación y adiestramiento mejora las capacidades y conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización, haciéndolos más productivos

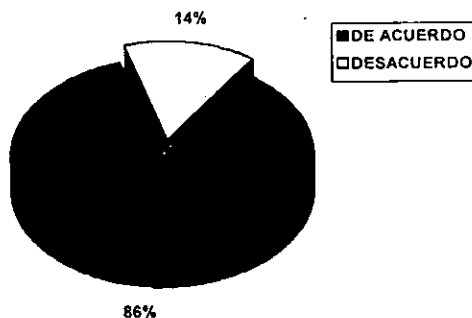


OBSERVACIONES :

El 91.43 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, consideran que una empresa que ha implantado programas de capacitación y adiestramiento mejora las capacidades de sus empleados y se acrecientan sus actividades y así se convierten en un trabajador más eficaz y productivo para la propia organización.

PREGUNTA # 16:

¿Pienso que al contar con programas de capacitación y adiestramiento contribuye al desarrollo de la capacidad de motivación, fidelidad y mejores actitudes y otros aspectos con los que suelen contar los buenos trabajadores?

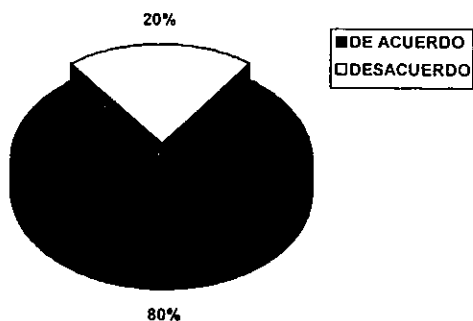


OBSERVACIONES :

El 85.72 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, consideran que una empresa que ha implantado un programa de capacitación y adiestramiento permanente, se contribuye a que el empleado se sienta motivado y que tenga mejores actitudes dentro de su ámbito laboral con respecto a la propia organización.

PREGUNTA # 17:

¿Pienso que si la empresa contara con un programa de capacitación y adiestramiento, esto contribuiría a que los costos en los campos de producción, de personal y administración se vieran reducidos?

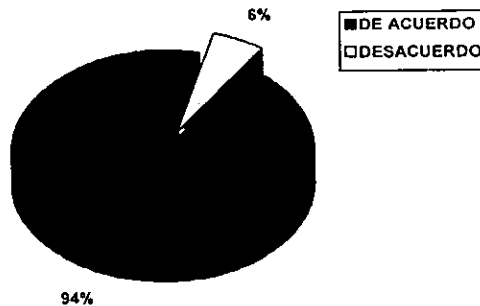


OBSERVACIONES :

El 80 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, consideran que las empresas que cuentan con programas de capacitación y adiestramiento permanentes, contribuyen a que sus costos de producción y de administración se vean reducidos ya que se cuentan con los beneficios de aprovechar sus recursos materiales y humanos en pro de la propia organización.

PREGUNTA # 18 :

¿Considero que el contar con programas de capacitación y adiestramiento beneficia económicamente a la empresa?

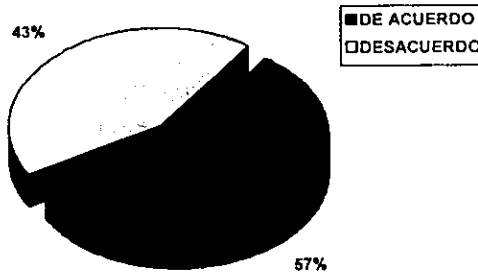


OBSERVACIONES :

El 94.29 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, consideran que los programas de capacitación y adiestramiento benefician económicamente a las empresas por que, a consecuencia de estos programas, se aprende a aprovechar de mejor manera los recursos materiales y humanos con los que cuenta la empresa y así se disminuyen los errores y los gastos excesivos.

PREGUNTA # 19:

¿Existen reclamaciones por parte de clientes a cerca de la calidad de los productos y servicios que brinda esta compañía?

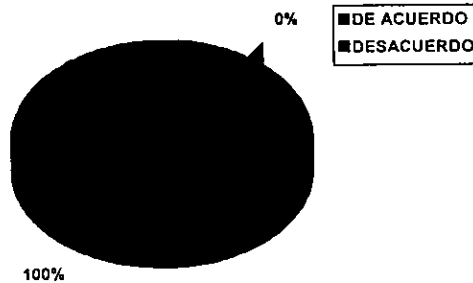


OBSERVACIONES :

El 57.15 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, consideran que si existen reclamaciones por parte de los clientes hacia la empresa acerca de la calidad de los bienes y servicios que se producen en estas empresas.

PREGUNTA # 20:

¿Me siento realmente comprometido a colaborar en la calidad y productividad de esta empresa?

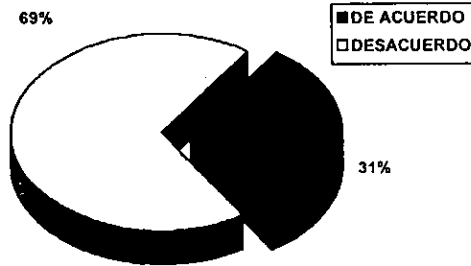


OBSERVACIONES :

El 100 % de la muestra realizada en esta investigación, se sienten realmente comprometidos a colaborar en la calidad de los bienes y servicios que se producen en sus respectivas empresas, además de comprometerse con su propia organización a ser más productivos y eficientes.

PREGUNTA # 21 :

¿Pienso que la calidad de nuestro producto es el requerido por el cliente?

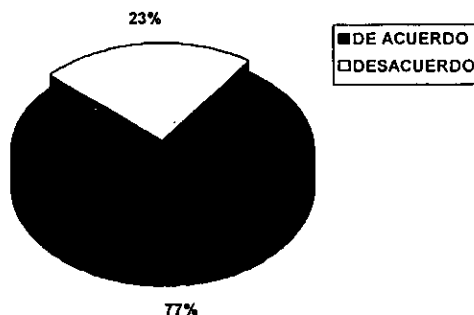


OBSERVACIONES:

Solo el 31.42 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario consideran que la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen en las empresas en las cuales prestan sus servicios, es el requerido por el cliente, esto nos habla de la carencia de la calidad en la producción de los bienes y servicios que se están ofreciendo.

PREGUNTA # 22:

¿Considero que la calidad de nuestro producto se ve afectada por la falta de programas de capacitación y adiestramiento?

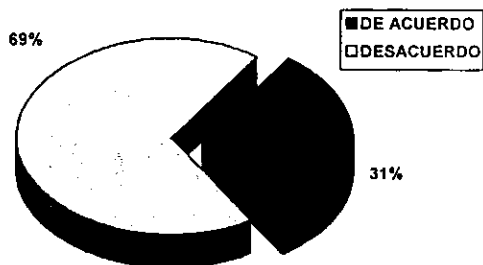


OBSERVACIONES :

El 77.15 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, consideran que la falta o carencia en la calidad de los bienes y servicios que se están produciendo es el resultado de no contar dentro de sus empresas con programas de capacitación y adiestramiento permanentes.

PREGUNTA # 23:

¿Considero que el volumen de ventas de esta compañía es el normal que en otras?

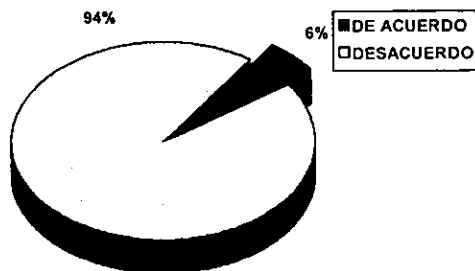


OBSERVACIONES :

El 68.58 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, consideran que el volumen de ventas de la empresa en la cual están prestando sus servicios, no es el normal del que una empresa del mismo ramo debe tener.

PREGUNTA # 24:

¿Siento que la compañía esta en oportunidad de competir con otras del mismo ramo?

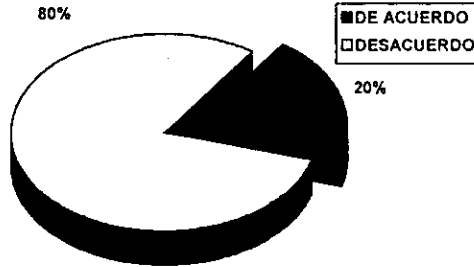


OBSERVACIONES :

El 94.29 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, consideran que las empresas en las cuales están prestando sus servicios, están en desventaja para poder competir con otras empresas del mismo ramo que cuenten con programas de capacitación y adiestramiento permanentes, ya que la calidad de sus productos son de mucho mayor nivel.

PREGUNTA # 25:

¿Considero que al realizar una venta, el cliente se ve completamente satisfecho al consumir este producto?

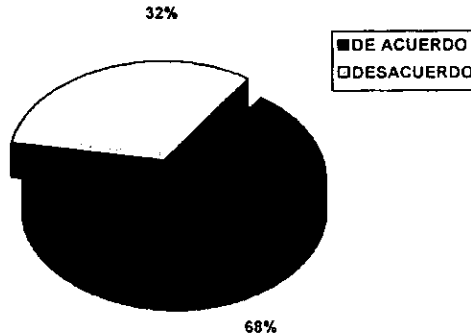


OBSERVACIONES:

Solo el 20 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario, consideran que cuando un cliente acude a la empresa en la cual están prestando sus servicios, es por que la calidad de los productos que ofrecen es de su completa satisfacción y es por ello que regresan a realizar varias compras.

4.3 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLE

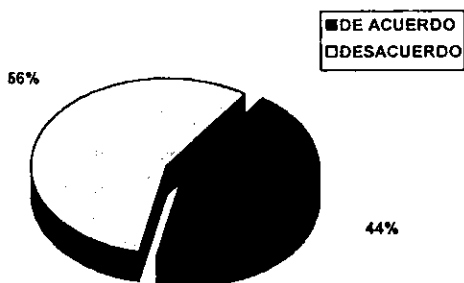
VARIABLE : EDUCACION.-



OBSERVACIONES:

Se observó que en la mayoría de las empresas que se sometieron a la investigación el 57 % de los trabajadores afirmaron no haber recibido ningún programa de capacitación al entrar a laborar en la empresa. También se observó que el 54.28% de los trabajadores no recibieron al momento de ingresar a laborar un programa de entrenamiento, más sin embargo el 94.29 % de los trabajadores piensan y consideran que los programas de capacitación y desarrollo contribuyen a la evolución en su ámbito laboral. Por consiguiente se puede concluir que el 68 % de los trabajadores encuestados opinan que la mayoría de los empresarios en Veracruz no les interesa que sus empleados estén mejor preparados para poder realizar sus tareas de una manera mas eficaz.

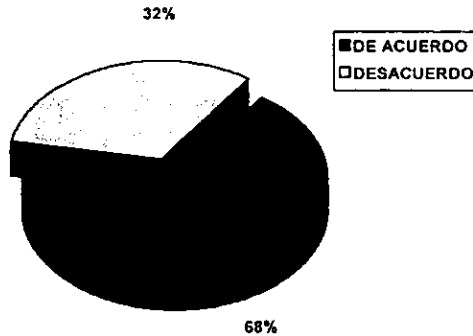
VARIABLE : CAPACITACION.-



OBSERVACIONES :

El 57.14 % de los trabajadores encuestados no tenían experiencia en el puesto en el que están, esto sugiere que el 74.29 % de los trabajadores no se sienten con los conocimientos necesarios para rendir el 100 % de sus habilidades totales. más sin embargo el 91.43 % de estos trabajadores encuestados están en la mejor disposición de participar en algún programa de capacitación y adiestramiento, ya que el 85.72 % consideran que un trabajador capacitado y adiestrado puede tomar mejores decisiones que un trabajador que no este en este tipo de programas. Como conclusión se observó que el 56 % de los trabajadores encuestados consideran a la capacitación como un factor determinante para la toma de decisiones y así solucionar de una manera más eficaz los problemas que se le presenten.

VARIABLE : PATRONES DE CONDUCTA .-

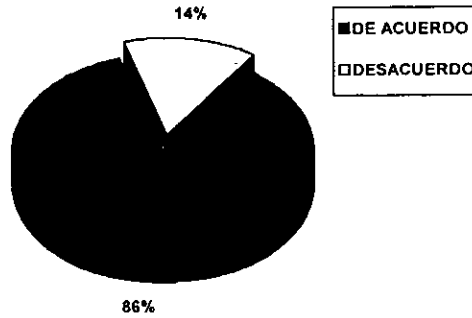


OBSERVACIONES :

Dentro de los resultados de la investigación se puede observar que el 60 % de los trabajadores encuestados están de acuerdo con la instalación de cursos de capacitación y adiestramiento, dentro de sus empresas. El 88.58 % consideran de que si se implantarán estos programas dentro de sus empresas, esto les ayudaría a adecuarse a los cambios que se desarrollan a raíz de la implantación. Se puede observar que el 74 % de los trabajadores están insatisfechos con sus propios logros personales dentro de la empresa, de esto se deriva que el 66 % sienta frustración al no poder obtener los conocimientos necesarios para lograr esta satisfacción, el 86% de los trabajadores opinan que una empresa que ha implantado programas de capacitación y adiestramiento contribuyen a que el empleado se sienta motivado y sea un trabajador más productivo, para ello el 100 % de los trabajadores que se sometieron a la investigación se sienten comprometidos a colaborar con la calidad de los bienes y servicios que se producen dentro de sus empresas. Como conclusión, se observó que las personas opinan que el contar con programas de capacitación y adiestramiento ayuda de una manera positiva a la motivación, a la

satisfacción, al compromiso del empleado hacia la empresa y a la calidad de la producción, es por ello que piensa que la capacitación y el adiestramiento son factores determinantes para conseguir la calidad de los bienes y servicios que se producen y venden.

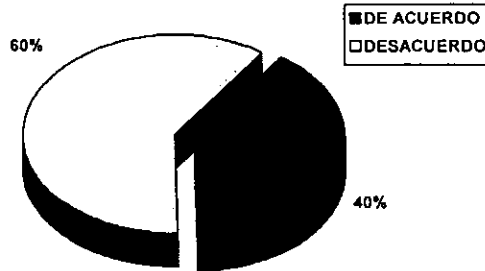
VARIABLE : PRODUCTIVIDAD.-



OBSERVACIONES.-

El 85.72 % de los trabajadores que se sometieron a la investigación, consideran que su desempeño sería más eficiente si ellos contarán con programas de capacitación y adiestramiento, aunque el 82.86 % consideran que ellos son realmente eficientes en su trabajo , pero el 85.72 % consideran que si las empresas donde laboran , implantarán este tipo de programas ayudarían a realizar sus tareas con una mayor eficacia, además de que el 91.43 % opinan que una empresa que ha implantado programas de capacitación y adiestramiento mejora las capacidades de sus empleados. En conclusión se puede observar que el 86 % de los encuestados opinan que los programas de capacitación y adiestramiento ayudan de manera positiva a incrementar y mejorar sus capacidades y conocimientos para así convertirse en trabajadores más eficientes y por ello más productivos.

VARIABLE : CALIDAD.-



OBSERVACIONES :

El 80 % de los trabajadores encuestados opinan que las empresas que cuentan con programas de capacitación y adiestramiento contribuyen a que sus costos de producción y de administración se vean reducidos, el 94.29 % consideran que las empresas se pueden beneficiar económicamente con este tipo de programas. El 57.15 % consideran que dentro de sus empresas si existen reclamaciones por parte de los clientes acerca de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen. ya que solo el 31.42 % de los trabajadores que se sometieron al cuestionario consideran que la calidad de los productos que se ofrecen en la empresas en las cuales trabajan, es el requerido por los clientes, el 77.15 % consideran que esta falta de calidad se deriva de la ausencia de programas de capacitación, mientras que el 68.58 de los trabajadores opinan que el volumen de ventas de sus empresas no es el

normal que en otras, es decir, que están en desventaja en comparación con sus competidores, y solo el 20 % considera que los clientes que acuden a la empresa para la que esta trabajando , compran por la calidad de los productos y servicios. En conclusión se puede observar que las personas opinan que el estar bien preparado con los suficientes conocimientos y habilidades que se necesita para producir bienes y servicios de calidad para poder ser competitivos.

4.4 RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

En lo referente a la investigación, que se realizó en empresas que cuentan con programas de capacitación y adiestramiento, como se hizo mención anteriormente se entrevistó a los gerentes de recursos humanos de empresas como: BIMBO DEL GOLFO S.A, T.A.M.S.A, EMBOTELLADORA TROPICAL, S.A. DE C.V.

Esto se realizó con el objetivo de conocer la experiencia de estas empresas al trabajar con estos tipos de programas y como los han beneficiado en la calidad de los productos que producen y ofrecen.

Las respuestas que dieron estos gerentes fueron muy similares, y a continuación se dan los resultados:

ENTREVISTA A: BIMBO DEL GOLFO , S.A.

NOMBRE: LIC. GERARDO CRUZ SOLANO

PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

TIEMPO EN EL PUESTO: 7 MESES

TIEMPO EN LA EMPRESA: AÑO Y MEDIO

1.- ¿QUE GRADO DE ESCOLARIDAD TIENEN LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES DE ESTA EMPRESA?

R = Este rubro es relativo, ya que lo mínimo de escolaridad que se pide a nivel operacional es de bachillerato o en algunos casos de secundaria, pero a nivel de ventas preferentemente se solicita personal con carrera trunca o pasantes.

2.- ¿DESDE CUANDO EXISTEN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION EN ESTA EMPRESA?

R= Casi desde sus inicios.

3.- ¿CUALES SON LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION CON LOS QUE CUENTA ESTA EMPRESA?

R= Se otorga un reconocimiento de las instalaciones de la planta, se da una capacitación de elaboración de la masa , ya que los ingredientes de la receta son derechos reservados, se dan conferencias, presentaciones en vídeo, adiestramiento en laboratorio.

4.- ¿QUIEN ES EL RESPONSABLE DE LLEVAR A CABO ESTOS PROGRAMAS DE CAPACITACION?

R= Existen instructores en cada área de la empresa que es el encargado de proporcionar la capacitación y el adiestramiento que requieren.

5.- ¿ CREE USTED QUE SEA IMPORTANTE QUE LOS TRABAJADORES ASISTAN A ESTOS CURSOS DE CAPACITACION REGULARMENTE?

R= La asistencia por parte de los trabajadores a todos los cursos es esencial para el buen desempeño de sus funciones, y por consiguiente para la calidad de nuestro producto.

6.- ¿CREE USTED QUE CON LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION SE HAN DISMINUIDO LOS RIESGOS QUE EVITEN DAÑOS EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO?

R= El objetivo de nuestra empresa es el de otorgar a nuestro cliente un producto de calidad es por ello que nuestros empleados son capacitados de una manera regular.

7.- ¿ PIENSA USTED QUE SE HA CONTRIBUIDO MEDIANTE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, AL MEJORAMIENTO PROFESIONAL, TECNICO Y DE SERVICIOS DEL PERSONAL?

R= Nuestra empresa no solo busca mantener y elevar la calidad de nuestro producto, sino además busca la excelencia de nuestro personal.

8 .- ¿PIENSA USTED QUE SE HAN ESTABLECIDO OBJETIVOS PARA MEDIR LA CAPACIDAD DEL PERSONAL?

R= Otra de las tareas de los instructores de área, es el de llevar una relación de las tareas realizadas durante el día y de evaluar la eficiencia y productividad de cada trabajador.

9.- ¿EN ESTA EMPRESA, SE EVALUA EL DESEMPEÑO DE CADATRABAJADOR?

R= El instructor lleva una relación diaria y realiza un informe mensual.

10.- ¿PIENSA USTED QUE SE HA ELEVADO LA PRODUCTIVIDAD DE ESTA EMPRESA A RAIZ DE IMPLANTAR ESTOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO?

R= BIMBO DEL GOLFO S.A., siempre ha sido una empresa que ha contado con programas de capacitación, que han sido perfeccionados al paso del tiempo.

11.-¿EN QUE PORCENTAJE CREE USTED QUE SE APROVECHAN LOS RECURSOS MATERIALES EN ESTA EMPRESA?

R= Cada uno de los materiales que se utilizan para la fabricación de nuestro producto es aprovechado en un 100 %.

12.- ¿QUE PORCENTAJE DE DESPERDICIOS DE MATERIALES EXISTEN EN ESTA EMPRESA?

R= El mínimo.

13.- ¿CREE USTED QUE EN ESTA EMPRESA, EXISTEN LOS TIEMPOS OCIOSOS?

R= En BIMBO DEL GOLFO, S.A. siempre hemos tratado de usar tecnología de punta y es por ello que se capacita al personal, para estar al día así que si es necesario parar una maquina, la producción no se detiene ya que estas situaciones se tienen previstas.

14.-¿EN QUE PORCENTAJE CREE USTED QUE SE ENCUENTRAN LOS BENEFICIOS ECONOMICOS DE IMPLANTAR PROGRAMAS DE CAPACITACION SOBRE LOS COSTOS QUE ACARREAN DICHOS PROGRAMAS?

R= Es cierto que los programas de capacitación y adiestramiento acarrearán costos elevados, ya que en algunos casos al personal se les envía a realizar su capacitación fuera del puerto de Veracruz, pero para nosotros es importante que el trabajador esté al 100 % preparado para que él a su vez nos pueda dar el 100 % de sus capacidades.

15.- ¿QUE RECOMENDACION DARIA USTED PARA ELEVAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA?

R= El México de hoy requiere de productos que cuenten con un alto grado de calidad, debido a la diversidad de productos que existen en el mercado. Es por ello que hay que tener a los empleados preparados y capacitados para que ellos puedan elaborar productos de calidad y así tu empresa pueda ser altamente competitiva.

ENTREVISTA A: T.A.M.S.A (Tubos de aceros de México , S.A.)

NOMBRE: LICENCIADA BRENDA ZUÑIGA

PUESTO: GERENTE DE PERSONAL

TIEMPO EN EL PUESTO: TRES AÑOS, SIETE MESES

TIEMPO EN LA EMPRESA: TRES AÑOS, SIETE MESES

1.-¿QUE GRADO DE ESCOLARIDAD TIENEN LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES DE ESTA EMPRESA?

R= El grado menor de escolaridad aceptado dentro de la empresa es el de bachillerato, aunque nos preocupamos de que los trabajadores tengan una preparación técnica.

2.- ¿DESDE CUANDO EXISTEN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION EN ESTA EMPRESA?

R= Los programas de capacitación se empezaron a impartir en 1976 y se hacían de la siguiente manera: se contrataban los servicios de una empresa y esta se encargaba de preparar a los empleados en las distintas áreas de trabajo.

3.- ¿CUALES SON LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA?

R= Técnicas en servicio, Entrenamiento, Conferencias, Presentaciones de video.

4.- ¿QUIEN ES EL RESPONSABLE DE LLEVAR A CABO ESTOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

R= Los supervisores de cada área son los encargados de llevar a cabo estos programas.

5.- ¿ CREE USTED QUE SEA IMPORTANTE QUE LOS TRABAJADORES ASISTAN A ESTOS CURSOS DE CAPACITACION REGULARMENTE ?

R= Es básico para su desarrollo profesional ya que el estar bien preparado, hace que uno enfrente de manera mas efectiva los problemas que se le puedan presentar.

6.-¿CREE USTED QUE CON LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION SE HAN DISMINUIDO LOS RIESGOS QUE EVITEN DAÑOS A LA CALIDAD DEL PRODUCTO?

R= Los programas de capacitación y adiestramiento aumentan las posibilidades de producir bienes o servicios de una gran calidad aunado a la tecnología de punta de nuestra época.

7.- ¿PIENSA USTED QUE SE HA CONTRIBUIDO MEDIANTE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION, AL MEJORAMIENTO PROFESIONAL, TECNICO Y DE SERVICIOS DEL PERSONAL?

R= Los programas de capacitación y adiestramiento realmente contribuyen a que el empleado se sienta mas satisfecho con sus logros a nivel profesional ya que tiene un

mayor conocimiento de como realizar de una manera más efectiva sus tareas y así poder tener un nivel alto de productividad para la empresa.

8.- ¿ PIENSA USTED QUE SE HAN ESTABLECIDO OBJETIVOS PARA MEDIR LA CAPACIDAD DEL PERSONAL ?

R= Mientras no se logren resultados satisfactorios en la institución, cualquier teoría sobre la excelencia y calidad pierde valor. Pero para obtener buenos resultados es necesario ser exigentes y observar la capacidad de cada trabajador en forma periódica.

9.¿EN ESTA EMPRESA SE EVALUA EL DESEMPEÑO DE CADA TRABAJADOR?

R= El supervisor de cada área es el encargado de llevar un informe diario de las actividades realizadas, y el desempeño y productividad de cada trabajador.

10.- ¿ PIENSA USTED QUE SE HA ELEVADO LA PRODUCTIVIDAD DE ESTA EMPRESA A RAZ DE IMPLANTAR ESTOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

R= Como lo mencione anteriormente creo que la capacitación y el adiestramiento son básicos para aumentar la productividad de cada trabajador.

11.-¿EN QUE PORCENTAJE CREE USTED QUE SE APROVECHAN LOS RECURSOS MATERIALES , EN ESTA EMPRESA ?

R= Los materiales que se utilizan para la producción de nuestro producto se aprovechan en un 100 %.

12.- ¿QUE PORCENTAJE DE DESPERDICIO DE MATERIALES EXISTEN EN ESTA EMPRESA?

R= El mínimo.

13.- ¿CREE USTED QUE EN ESTA EMPRESA EXISTAN LOS TIEMPOS OCIOSOS?

R= No lo creo, ya que el trabajador esta capacitado para cualquier evento que pueda retardar la producción.

14.- ¿EN QUE PORCENTAJE CREE USTED QUE SE ENCUENTRAN LOS BENEFICIOS ECONOMICOS DE IMPLANTAR PROGRAMAS DE CAPACITACION SOBRE LOS COSTOS QUE ACARREAN DICHOS PROGRAMAS ?

R= En un 100 %.

15.- ¿QUE RECOMENDACION DARIA USTED PARA ELEVAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA?

R= En la calidad de un producto intervienen muchos elementos entre ellos uno de los más importantes es el factor humano al que se le tiene que poner mayor atención y el implantar programas de capacitación y adiestramiento ayuda de manera efectiva a la productividad de este factor humano.

ENTREVISTA A : EMBOTELLADORA TROPICAL, S.A. DE C.V. (PEPSI).

NOMBRE: LIC. RAMON RIVAS JIMENEZ.

PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.

TIEMPO EN EL PUESTO: SEIS AÑOS.

TIEMPO EN LA EMPRESA: SEIS AÑOS.

1.- ¿QUE GRADO DE ESCOLARIDAD TIENEN LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES DE ESTA EMPRESA?

R= Nivel técnico, bachillerato y carrera universitaria

2.- ¿DESDE CUANDO EXISTEN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION EN ESTA EMPRESA?

R= PEPSI , EMBOTELLADORA TROPICAL, S.A. DE C.V. esta a punto de cumplir su 50 aniversario de fundación el 16 de Agosto. Desde 1947 se ha tratado de capacitar a su personal para que estos puedan realizar sus tareas de una manera eficaz.

3.- ¿CUALES SON LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION CON LOS QUE CUENTA ESTA EMPRESA ?

R= Descripción de puestos, estudio teórico, parte práctica, técnicas en servicio, entrenamiento, conferencias, etc.

4.- ¿QUIEN ES EL RESPONSABLE DE LLEVAR A CABO ESTOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

R= Los supervisores de cada área .

5.- ¿CREE USTED QUE SEA IMPORTANTE QUE LOS TRABAJADORES ASISTAN A ESTOS CURSOS DE CAPACITACION REGULARMENTE?

R= Pienso que la capacitación y la comunicación son los principales instrumentos para el cambio de la cultura empresarial.

6.-¿CREE USTED QUE CON LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION SE HAN DISMINUIDO LOS RIESGOS QUE EVITEN DAÑOS EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO?

R= Este ha sido nuestro objetivo y se ha logrado en un 100%.

7.- ¿PIENSA USTED QUE SE HA CONTRIBUIDO MEDIANTE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION, AL MEJORAMIENTO PROFESIONAL, TECNICO Y DE SERVICIOS DEL PERSONAL ?

R= Creo que la capacitación cubre un papel importante en la formación de personas en todos los niveles y en todos los ámbitos.

8.-¿PIENSA USTED QUE SE HAN ESTABLECIDO OBJETIVOS PARA MEDIR LA CAPACIDAD DEL PERSONAL ?

R= La capacidad se puede medir en parámetros de efectividad.

9.- ¿EN ESTA EMPRESA SE EVALUA EL DESEMPEÑO DE CADA TRABAJADOR?

R= El desempeño y la productividad son evaluados por el supervisor de cada área.

10.- ¿PIENSA USTED QUE SE HA ELEVADO LA PRODUCTIVIDAD DE ESTA EMPRESA A RAIZ DE IMPLANTAR ESTOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

R= Si.

11.-¿EN QUE PORCENTAJE CREE USTED QUE SE APROVECHAN LOS RECURSOS MATERIALES EN ESTA EMPRESA?

R= En un 100 %.

12.- ¿QUE PORCENTAJE DE DESPERDICIOS DE MATERIALES EXISTEN EN ESTA EMPRESA?

R= El mínimo.

13.- ¿CREE USTED QUE EN ESTA EMPRESA, EXISTEN LOS TIEMPOS OCIOSOS?

R= No

14.- ¿EN QUE PORCENTAJE CREE USTED QUE SE ENCUENTRAN LOS BENEFICIOS ECONOMICOS DE IMPLANTAR PROGRAMAS DE CAPACITACION SOBRE LOS COSTOS QUE ACARREAN DICHOS PROGRAMAS?

R= Pienso que para que la capacitación se convierta en una inversión en vez de gasto, esta capacitación debe partir de una cuidadosa detección de necesidades.

15.- ¿QUE RECOMENDACION DARIA USTED PARA ELEVAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA?

R= Preparar al personal para los cambios en la tecnología y en la ideología empresarial, mediante estos programas de capacitación.

4.5 EVALUACION GENERAL DE LA INVESTIGACION

Uno de los objetivos primordiales de esta investigación es el mostrarle al empresario Veracruzano la importancia que tiene la capacitación al personal para alcanzar los estándares de calidad y competitividad que se requiere en la producción de bienes y servicios, y el de corroborar la hipótesis que dice: "La capacitación al personal es la herramienta para alcanzar los estándares de calidad y competitividad que se requiere en la producción de bienes y servicios".

De acuerdo a cada uno de los cuestionarios que se aplicaron dentro de la investigación y en base al análisis y evaluación de la información que se obtuvo, se puede tener una visión más clara del problema que se está estudiando:

- Los empresarios Veracruzanos no se preocupan por otorgarles alguna clase de capacitación a sus empleados recién contratados.
- Los empleados al empezar a laborar en una empresa tienen total desconocimiento de como van a realizar sus funciones.
- Los empleados no cuentan con la experiencia necesaria para el puesto en el cual se desarrollan.
- Los empleados no se sienten con los suficientes conocimientos y habilidades para poder trabajar de una manera eficiente y productiva.
- Los empleados se sienten insatisfechos en el desempeño de sus funciones.
- Los empleados están en plena disposición de asistir a cursos de capacitación y adiestramiento de una manera regular.

- Los empleados consideran a los programas de capacitación y adiestramiento como una herramienta de ayuda y de cambio.
- Los empleados consideran a los programas de capacitación y adiestramiento como un contribuyente en la evolución del desarrollo y la confianza en si mismos.
- Los empleados se sienten frustrados por la deficiencia de sus trabajos.
- Los empleados consideran que la calidad de los productos y servicios que ofrecen sus empresas no son los requeridos por sus clientes.
- Los empleados consideran que sus empresas no están en oportunidad de competir con otras del mismo ramo.

De acuerdo con las distintas entrevistas que se aplicaron dentro de la investigación a las empresas que cuentan con programas de capacitación y adiestramiento, y en base a las respuestas se puede decir:

- Las empresas son más exigentes al contratar personal con altos niveles educativos.
- Las empresas cuentan con programas de capacitación casi desde sus inicios.
- Existe un instructor por cada área de la empresa.
- Existe una preocupación por asistir a estos cursos de capacitación por parte de los empleados.
- Existe una preocupación por otorgar al cliente un producto de calidad por parte de las empresas.
- Las empresas buscan la excelencia de su personal.
- Las empresas evalúan el desempeño de cada trabajador.

CONCLUSIONES

En la actualidad, sin duda, uno de los mayores retos que nuestro país enfrenta es el de generar empleos de calidad, tanto para absorber productivamente a las personas que se incorporan anualmente al mercado de trabajo, como para abatir el nivel de desempleo. Como lo manifestó el doctor Ernesto Zedillo Ponce de León, Presidente de la República, “nuestro país tiene entonces necesidades cuya manifestación más urgente es la creación de empleos”.

El ámbito laboral, enfrenta una serie de retos provenientes de las profundas transformaciones económicas, sociales y demográficas de las últimas décadas, y aun cuando se han registrado importantes esfuerzos, los desafíos para alcanzar mejores niveles de empleo aun son ingentes.

En nuestra nación existe una fuerza de trabajo muy dinámica. México tiene una población predominantemente joven, pues una de cada tres personas es menor de 15 años. Ello significa la presencia de factores demográficos que presionan fuertemente el mercado laboral, pues más de 950,000 personas buscan ingresar cada año a la fuerza de trabajo en el sector formal de la economía, y ello explica el lugar prioritario que, en la agenda del gobierno de la República, tiene el impulso al crecimiento económico y la puesta en práctica de políticas y programas que permitan mantener en forma sostenida dicho

crecimiento, pues, sin duda, el mayor dinamismo de la economía permitirá generar más y mejores empleos para los mexicanos.

El cumplimiento de la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores, implica realizar una serie de actividades, algunas de las cuales se establecen en la Ley Federal del Trabajo y otras en los oficios circulares de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; en estos ordenamientos se especifican los principales requisitos administrativos y jurídicos para cumplir cabalmente con la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores a su servicio.

Las empresas del país tienen la obligación de capacitar al total de sus trabajadores, en cada empresa deben constituirse comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento; las empresas deben formular planes y programas de capacitación y adiestramiento y presentarlos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su registro y aprobación; todo trabajador sujeto a la capacitación y al adiestramiento, una vez concluida su formación profesional, tiene derecho de recibir una constancia de habilidades laborales con la cual acreditará haber llevado y aprobado un proceso completo de capacitación. Dicha constancia deberá ser expedida por el capacitador y la empresa estará obligada a enviarla a la Secretaría de Trabajo para que esta la registre.

Como una conclusión al trabajo elaborado, se puede decir, que la capacitación a los empleados es una de las herramientas fundamentales para el desarrollo de sus funciones dentro de su ámbito laboral. Dentro de los resultados que se dieron en la investigación se puede observar que en el Puerto de Veracruz no existe una cultura de capacitar al personal lo cual es un factor en contra de las mejoras en los vínculos entre empleados y empresarios, y los requerimientos que se necesitan en las empresas. Mientras que en los resultados de las entrevistas se reconoce que es necesario elevar los niveles de capacitación para aumentar la productividad y la calidad y con ellas la competitividad de las empresas, lo que deberá reflejarse en mejores ingresos en favor de los mismos trabajadores.

Los empresarios veracruzanos están conscientes de las ventajas que pueden tener contando con programas de capacitación y adiestramiento dentro de sus empresas. Más, sin embargo, ellos creen que es mejor invertir en maquinaria que gastar su efectivo en preparar a su personal.

“BIBLIOGRAFIA”

ARIAS GALICIA AGUSTIN

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

EDITORIAL TRILLAS, 15 DE DICIEMBRE DE 1993

BUENROSTRO ERNESTO

CONTROL TOTAL A SU ALCANCE

EDITORIAL CASTILLO, 4 DE ENERO DE 1998

COMPILADO POR EL EQUIPO DE CONSULTORES

BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS TOMO II

EDITORIAL Mc GRAW HILL, 23 DE JUNIO DE 1994

COMPILADO POR EL EQUIPO DE CONSULTORES

BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS TOMO III

EDITORIAL Mc GRAW HILL, 23 DE JUNIO DE 1994

“BIBLIOGRAFIA”

CROSS MICHAEL

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

EDITORIAL SERIE EMPRESARIAL, 24 DE FEBRERO DE 1997

DUBIN ROBERT

LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION

EDITORIAL CONTINENTAL, 27 DE JULIO DE 1996

FEIGENBAUM A. V.

CONTROL TOTAL DE CALIDAD

EDITORIAL MACGRAW-HILL, 17 DE FEBRERO DE 1995

FERNANDEZ RIOS MANUEL

ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO

EDITORIAL DIAZ SANTOS, S.A., 27 DE OCTUBRE DE 1995

“BIBLIOGRAFIA”

GOLDRATT ELIYAHU M.

LA CARRERA “EN BUSCA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS”

EDITORIAL CASTILLO, 27 DE OCTUBRE DE 1997

HINRICHS JOHN R.

ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION DEL PERSONAL

EDITORIAL RAND MCNALLY AND COMPANY, 14 DE ABRIL DE 1993

KOONTZ / O'DONNELL.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION MODERNA

EDITORIAL Mc GRAW HILL, 6 DE FEBRERO DE 1993

MAND EDWARD J.

UN MODELO BASICO DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

EDITORIAL PERSONNEL JOURNAL, 17 DE ABRIL DE 1994

“BIBLIOGRAFIA”

NEWELL GALE E.

COMO PLANEAR UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

EDITORIAL PERSONNEL JOURNAL, 11 DE AGOSTO DE 1993

REYES PONCE AGUSTIN

ADMINISTRACION DE EMPRESAS I

EDITORIAL LIMUSA, 23 DE ABRIL DE 1993

REYES PONCE AGUSTIN

ADMINISTRACION DE EMPRESAS II

EDITORIAL LIMUSA, 16 DE OCTUBRE DE 1994

REZA TROSINO JESUS C.

EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACION

EDITORIAL PANORAMA, 23 DE SEPTIEMBRE DE 1995

“BIBLIOGRAFIA”

SHAW JAMES G.

EL CLIENTE QUIERE CALIDAD

EDITORIAL PRENTICE HALL, 19 DE SEPTIEMBRE DE 1996

TAWFIK LOUIS

ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION

EDITORIAL INTERAMERICANA, 16 DE JULIO DE 1993

TERRY GEORGE R.

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA

EDITORIAL TRILLAS, 28 DE FEBRERO DE 1993

ZUCCOLOTTO HECTOR M.

CALIDAD TOTAL AQUI Y AHORA

EDITORIAL PANORAMA, 3 DE OCTUBRE DE 1995

“BIBLIOGRAFIA”

REVISTAS

ADMINÍSTRATE HOY

EDITORIAL SICCO

«ARROYO M. CARLOS», NUMERO 2

«ESPINOSA MARTHA L.», NUMERO 46

«DOMINGUEZ CHAVEZ GUILLERMO», NUMERO 13

«FORTEZA JUAN LUIS», NUMERO 7

«MORENO RODRIGUEZ MARIO», NUMERO 47

LABORAL

EDITORIAL SICCO

«FUNES JOSE C.», NUMERO 61