



**“Análisis socioeducativo de los Programas de
Capacitación correspondientes al período 2003-2006 para
los trabajadores de la Empresa Tebo, S.A. de C.V., a partir
de la Norma ISO/TS-16949”**

T E S I N A

Que para obtener el título de:

Licenciada en Sociología de la Educación

P r e s e n t a

Rosa Amelia León Aguilar

Directora de Tesina: Mtra. Laura Magaña Pastrana

México, D.F.

Mayo del 2009

Con todo cariño y agradecimiento por su gran apoyo:

A Dios

A mis padres:

Amelia Aguilar de León
Cándido León Cruz

A mis hermanos:

Roberto, Yolanda, Alicia, Eréndira, Ruth, Victoria, Sandra y Juan Manuel

A mis familiares y amigos

A mis maestros de la U.P.N. por transmitir sus valiosos conocimientos.

A mi querida Universidad por haberme formado y dado los valores que me permitan superarme en mi vida profesional.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	v
1. CAPÍTULO 1: Antecedentes de la empresa Tebo, S.A. de C.V.	2
1.1 Historia de Tebo	3
1.2 Empresas Grupo Tebo	4
1.3 Política de Calidad de Tebo	7
1.4 Misión de Tebo	10
1.5 Objetivo general	11
1.6 Meta	11
1.7 Valores	13
1.8 Visión	14
1.9 Objetivos de la capacitación de Tebo	15
1.10 Conceptos relacionados con la capacitación del personal	15
2. CAPÍTULO 2: Marco teórico de la capacitación.	22
2.1 Esquema AGIL de Talcott Parsons	23
2.2 Certificación ante la norma ISO/TS-16949	24
2.3 Relación con la teoría estructural-funcionalista	29
2.4 La norma ISO/TS-16949 y su impacto en el desarrollo personal y laboral de los trabajadores de Tebo.	38
3. CAPÍTULO 3: El proceso de capacitación en Tebo.	41
3.1 La detección de necesidades de capacitación (DNC)	42
3.2 La planeación de capacitación en Tebo	45
3.3 La aplicación del programa de capacitación en Tebo	46
3.4 El seguimiento de la capacitación en Tebo	47
3.5 Análisis socioeducativo en relación con el esquema AGIL de T. Parsons.	50

	Pág.
3.6 El Sociólogo de la Educación como capacitador en una empresa del sector privado.	55
CONCLUSIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS:	
Detección de Necesidades de Capacitación	i
D.N.C. por puesto	ii
Programa de Capacitación Anual	iii
Matriz de Competencia del Producto	iv

INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos de la capacitación en las empresas consiste en generar una identidad empresarial, basada en los valores, misión, objetivos y metas de la organización y la calidad en las actividades laborales. Para que este objetivo se logre plenamente es necesario la participación del Departamento de Capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado, entrenado y desarrollado, para que desempeñe bien sus funciones previamente identificadas las necesidades reales de la misma. Por ello, se puede decir que la capacitación es la función educativa de la empresa u organización.

En esta tesina se pretende demostrar a la capacitación que es una modalidad de la educación, es la base del crecimiento y realización del trabajador. Para ello, se hizo un análisis socioeducativo de la empresa Tebo, S. A. de C.V.

Este trabajo se divide en tres capítulos: el primer capítulo describe cómo la empresa cumple con un mandato legal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)*: la capacitación que brinda a sus trabajadores. Asimismo, se presenta la historia de la empresa Tebo, así como su Política de Calidad, su Misión, Objetivos, Valores y Metas. También, se presentan sus objetivos de capacitación y una relación de conceptos relacionados con la misma.

En el segundo capítulo podemos observar cómo los cambios de las nuevas tecnologías conllevan a una exclusión social y laboral al trabajador; y cómo se

- Se presenta en formatos de la STPS los Planes y Programas de Capacitación que la empresa impartió a sus Trabajadores.

relaciona con la teoría funcionalista-estructural de Talcott Parsons con el esquema AGIL, que se refiere a la Adaptación, Capacidad para alcanzar metas, Integración y Lactancia (mantenimiento).

En el tercer capítulo se plantea lo relacionado con el proceso de capacitación en Tebo, desde la detección de necesidades de capacitación pasando por el desarrollo de programas, hasta su ejecución y seguimiento. Además, se analiza la relación que se da entre este proceso y la teoría estructural-funcionalista. Por lo tanto, este trabajo trata de responder a las siguientes interrogantes:

1.- ¿Los trabajadores de la planta Tebo, S.A. de C.V. reciben una capacitación adecuada para el buen desempeño de su trabajo y para mejorar sus condiciones laborales y socioeconómicas?

2.- ¿El programa de capacitación incluye un diagnóstico integral de necesidades de capacitación orientado a que los trabajadores puedan realizar mejor su trabajo?

3.- ¿La empresa Tebo cuenta con un manual de organización con perfiles y descripciones de puestos que sirven como insumo para planear la capacitación?

4.- ¿En qué consiste la norma ISO/TS-16949 y cuáles son sus requisitos?

5.- ¿Cuáles fueron los alcances y las limitaciones de la norma ISO/TS-16949 en la empresa Tebo, S.A. de C.V. en el período del 2003 al 2006?

Asímismo, se justifica con el análisis socioeducativo de los programas de capacitación correspondientes al período 2003-2006 para los trabajadores de la empresa Tebo, S.A. de C.V. a partir de la norma ISO/TS-16949 de contar con un panorama amplio sobre los alcances y limitaciones de la capacitación. La capacitación se considera un proceso que se genera a partir de distintos fines,

metas, objetivos, métodos y técnicas, que requieren ser controlados mediante la aplicación de evaluaciones aplicadas con frecuencia, para demostrar que en las tareas o actividades existe una actualización más especializada, (justo como lo dice el autor L. Von Bertalanffy).

Es fundamental que la capacitación sea permanente tanto en los factores de escolaridad (cursos, pláticas, SEA -Sistema de Educación Abierta-, etc.), así como en las actividades productivas y los conocimientos, porque la constante especialización en el trabajo y el avance tecnológico presentes actualmente en la industria, requieren de mano de obra calificada para la producción.

Particularmente en el sector industrial los trabajadores suelen ingresar con los conocimientos necesarios para poder manejar manualmente una máquina y desconocen las técnicas propias para la realización de los procesos con los avances tecnológicos que se utilizan para lograr el producto con eficiencia y calidad. De ahí que sea necesario proporcionarles una instrucción sobre el uso de nuevas tecnologías, lo cual redundará en un aumento de la producción, que constituye el fin de toda empresa, pero también puede coadyuvar a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.

Es benéfico para la empresa que su personal y sus actividades productivas respondan a los constantes cambios tecnológicos, para que sea más competitiva en los mercados mundiales. La capacitación es uno de los medios para lograr esta instrucción y puede llevarse a cabo a través de cursos, esto es, de programas organizados, que contemplen en primera instancia las necesidades reales de los puestos ocupados por los trabajadores, y brinden los conocimientos específicos; así como las experiencias de aprendizaje adecuadas a las áreas específicas de cada departamento. Para cumplir con su carácter de programas organizados se propone un modelo de sistematización; es decir, un modelo que concibe a un curso como sistema y cuyos elementos y actividades serán ordenados de modo que el proceso

de enseñanza-aprendizaje que éste implica esté sujeto a cumplir con los objetivos que se pretende alcanzar.

En relación con el análisis sociológico de la educación se interesa por los procesos de transmisión de conocimientos, los métodos de enseñanza y los contenidos educativos. El proceso de enseñanza-aprendizaje es sociológico en la medida en que es un producto de procesos sociales más amplios, resultado de las relaciones de poder y control entre grupos sociales. En virtud del acelerado cambio tecnológico, se requiere especialistas y expertos que deben ser seleccionados y formados en un sistema educativo en plena expansión; de ahí la necesidad de un cambio educativo en donde la enseñanza-aprendizaje responda a la necesidad de generar y/o desarrollar a las habilidades técnicas.

En el ámbito del conocimiento tecnológico actual, se requiere destrezas técnicas cada vez mayores y la educación en la mano de obra, dando paso a un país que avance en lo económico y participe activamente en el comercio internacional. Se debe educar a su población para mejorar las expectativas de movilidad social y se deben generar mayores y mejores oportunidades de empleo.

Objetivo general

Realizar un análisis socioeducativo de los programas de capacitación impartidos durante el período 2003-2006 para los trabajadores de la empresa Tebo, S.A. de C.V. a partir de la norma ISO/TS-16949.

Objetivos específicos

1.- Analizar los alcances profesionales, laborales y personales de la capacitación impartida a los trabajadores de Tebo, S.A. de C.V.

2.- Describir las características de la herramienta educativa utilizada por Tebo para la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C).

3.- Describir los insumos con los que la empresa Tebo cuenta para planear la capacitación.

- Manual de organización
- Perfiles de puestos
- Descripción de puestos

4.- Describir las principales características de la norma ISO/TS-16949 y los requisitos de la misma.

5.- Analizar los alcances y limitaciones de la norma ISO/TS-16949 aplicada en Tebo durante el período 2003-2006.

Método descriptivo

Este trabajo se centra en explicar y describir cómo se establece, se documenta, implementa y mantiene un sistema administrativo organizacional en la empresa Tebo, S.A. de C.V., para que mejore continuamente su eficiencia, bajo un enfoque integral, el cual va dirigido a las áreas administrativas y operativas de la empresa.

Se realiza un estudio de forma explicativa de cómo la estructura de la empresa y sus empleados tuvieron una transformación a partir de que iniciaron los proyectos para su certificación ante la norma ISO/TS-16949.

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 1: Antecedentes de la empresa Tebo, S.A. de C.V.

Tebo, S.A. de C.V., para cumplir con el aspecto legal de Capacitación de la Ley Federal del Trabajo, la empresa presenta a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) sus Planes y Programas de Capacitación, indicando los cursos de capacitación que proporciona a sus trabajadores en el período de un año.

“Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permite elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que entra en vigor en mayo de 1978”.¹

“Al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento se establece en 1981 la “Unidad de Centros de Capacitación” (UCECA), 1988 se transforma a “Dirección General de Centros de Capacitación” y en 1994 cambió a “Dirección General de Centros de Formación de Trabajo” (DGCFT) como la autoridad del Trabajo y Servicios Sociales.”²

Algunas de las actividades de la DGCFT en materia de capacitación y adiestramiento de trabajadores de acuerdo al folleto informativo son:

- Constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- Autorización y registro de instituciones o escuelas.
- Aprobación, modificación o rechazo de los planes y programas que los patrones presenten.
- Sugerencia al establecimiento de sistemas generales.
- Dictaminación sobre las sanciones que deben imponerse.

¹ TEBO, *Manual Formación de Instructores*, pág. 1.

² SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *Conoce la S.T.P.S.*, Folleto Informativo, pág.40.

Las actividades de DGCFT en materia de constancias de habilidades laborales, se limitan al registro de los trabajadores capacitados o adiestrados.

Según indica Jorge Munguía, “ (...) la reforma constitucional (Art. 123, Frac. XIII) apareció el 9 de enero de 1978 en el *Diario Oficial de la Federación* y fue recogida en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo. En estos artículos, se enuncia el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento de su empleador y a participar”³; mismos que deberán impartirse durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que atendiendo a la naturaleza que podrá impartirse de otra manera, así como, en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo puesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

1.1 Historia de Tebo

El nombre de TEBO está conformado por la primera sílaba de los nombres de los fundadores el Sr. Teodoro Bardor y el Sr. Bo.

Los orígenes de la empresa Tebo, S. A. de C. V., fueron en los años '50. Era una microempresa (cuenta con máximo 20 trabajadores) que contaba con apenas siete trabajadores incluyendo a los dueños, independientemente de realizar sus actividades administrativas, el matrimonio Bardor, también laboraban en la parte de producción que en ese entonces fabricaban “plumas atómicas” con

el nombre de “Atomicon” y fueron de las primeras plumas atómicas en la ciudad de México. El matrimonio Bardor es procedente de Europa de las ciudades de Rumania y Austria, llegan a la ciudad de México en busca de una nueva vida, ya que ellos son de la generación que padecieron de la 2^a. guerra mundial.

³ MUNGUÍA, E. Jorge *El camino sin sentido*, pág. 38.

Al pasar los años en 1961, cambia de giro su producto y fue la elaboración de bisagras, herrajes para anteojos y conexiones automotrices convirtiéndola en una empresa mediana (cuenta con máximo 300 trabajadores). Debido a su ímpetu de lucha, al esfuerzo diario y a la superación personal de cada uno de sus colaboradores, empezó a tener gran importancia dentro de la industria automotriz. Tal fue su crecimiento que se convirtió en una empresa líder mundial en la fabricación de mangueras para el sistema de frenos de los automóviles, y dio como resultado la creación de diez empresas que conforma GRUPO TEBO.

1.2 Empresas Grupo Tebo

“NACIONALE DE MÉXICO. Fundada en 1966, en Tultitlán, Edo. de México fabrica piezas de forja en frío y caliente y partes troqueladas. Cuenta con una planta de tratamientos electrolíticos.

MOLDEADOS INDUSTRIALES. Instalada en Celaya, Gto., en 1966. Se dedica a la producción de mangueras para frenos hidráulicos, piezas de hule, plástico y zamac.

NACIONAL DE AUTOPARTES. Fundada en 1975, en Tultitlán, Edo. de México fabrica varillas de dirección y rótulas de suspensión.

CORPORACIÓN MEXICANA DE REFACCIONES. Establecida en Naucalpan, Edo. de México en 1975. Comercializa al mercado nacional todas las partes de nuestras líneas de fabricación.

CELAYA FUNDIDORA. Creada en 1980, realiza procesos de fundición de aluminio, zamac y fierro gris.

INDUSTRIAL DE AUTOPARTES. Fundada en 1982, en Querétaro, maquina y ensambla frenos de disco.

TEBOFREN. Instalada en Celaya, Gto., desde 1983, fabrica cilindros de frenos.

BARCI. Establecida en 1983, se dedica a la producción y maquila de materiales y partes metálicas, plásticas y de hule para la industria automotriz.

INDUSTRIAL DE AUTOPARTES DE CELAYA. Fundada en 1985, en Celaya, Gto., produce juntas de hule para puertas, cajuelas y ventanas de automóviles.

BROCHAMEX. Establecida en 1985, fabrica y maquila partes metálicas para la industria automotriz. Cuenta con una planta de tratamientos electrolíticos y tratamientos de superficie.”⁴

“Tebo, S.A. de C.V., que es la matriz, únicamente produce mangueras para el sistema de freno del automóvil, (cuenta con más de 200 tipos diferentes de mangueras), conexiones automotrices fabricadas de latón, acero y aluminio; y hule (manguera embobinada), estos son los recursos necesarios para la elaboración de la manguera de freno.

Sus clientes son las principales empresas armadoras de automóviles como: Daimler-Chrysler, General Motors, Renault, Peugeot, Volkswagen, Ford y Nissan ubicadas en México, Estados Unidos, Brasil y Japón.”⁵

En los años '90 cuando se introduce en México la norma europea ISO-9000 (Organización Internacional para la Estandarización) para todas aquellas empresas que fabrican su producto y lo exportan, para estar vigentes en el mercado internacional tienen que certificarse ante esta norma.

En Tebo, S.A. de C.V., al introducir la norma a toda empresa surge la necesidad de realizar una modificación a su Plan y Programas de Capacitación para todo su personal, de las políticas de calidad generadas por la norma ISO-9000, que requiere

⁴ TEBO IMAGEN, *Conoce a tu empresa*, pág. 2-3.

⁵ *Ibid*, pág. 4

del seguimiento de ciertos lineamientos. Por ejemplo, la información recabada a través de las descripciones y perfiles de puesto, y los procedimientos de operación, sirvió como base para la modificación de dicho plan, guiándonos por los resultados vaciados en la matriz de competencia.

Esta modificación se presentó, tomando en cuenta que el objetivo es el de elevar los estándares de calidad de toda la planta productiva, para poder brindar un producto con un control de calidad total, a través de la propuesta de los cursos necesarios a todos los niveles.

La primera certificación fue en 1996 con la norma ISO-9001, posteriormente la empresa Ford solicitó la certificación al sistema QS (Quality System), y para la empresa Volkswagen VDA.61 cubriendo una serie de requisitos que la norma demanda, al hacerlo la empresa podía garantizar su producto con una excelente calidad como en materia prima, maquinaria, instalaciones de la planta, los procesos del producto, la mano de obra y sobre todo que el personal este capacitado para realizar sus operaciones. Para ello, implantó una Política de Calidad y una Misión y en base a esos puntos se tenía que trabajar para demostrar la calidad de la producción y del personal. Para el año 2002 la empresa debía certificarse nuevamente ante la misma norma la cual tuvo cambios en sus requerimientos solicitando que el personal cuente con educación, habilidades y experiencia en su formación, y la nombraron ISO/TS-16949:2002; la empresa empezó a prepararse para cubrir los nuevos requisitos y tuvo que actualizar y mejorar todo su sistema de administración y de operaciones de la planta, realizó cambios en la Política de Calidad y agrego Objetivo, Metas y Visión, e inicio con la propuesta de mejora organizacional basándose en el Manual de Aseguramiento de Calidad de Primer Nivel, donde define las políticas a seguir en las Plantas de Tebo y está de acuerdo a los requerimientos definidos en la Norma ISO/TS-16949:2002.

- Política de Calidad
- Misión

- Objetivos
- Valores
- Metas

1.3 Política de Calidad de Tebo

a). Comprometerse a cumplir los requisitos del cliente y los gubernamentales

“La empresa al cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes y gobierno le permiten la permanencia en los mercados para garantizar la fuente de empleo”⁶, y mejorar el sistema en relación a sueldos, prestaciones y hacer sentir importante al trabajador. De la misma forma el trabajador tiene el compromiso de asistir a cursos de capacitación para que sus actividades las realicen de acuerdo a los procedimientos y especificaciones, de no ser así, esto afecta a las siguientes operaciones generando molestias y desmotivación al personal operativo, por otro lado, la planta tiene retrabajos, retrasos de tiempo y aumento de costos que perjudica a la fecha de entrega de producción. También se invita al trabajador de que el compromiso se aplique a su persona, porque lo induce a que continúe con su preparación profesional para tener una calidad de vida. Realmente en esta parte se demostró mucho interés por el personal, ya que, el índice de los programas del Sistema de Educación Abierta (SEA), aumento en una forma considerable, la compañía aceptó del SEA programas de Examen Único para que los trabajadores obtuvieran el certificado de secundaria, del cual fue muy favorable, el de nivel preparatoria incremento el número de personas inscritas, también se busco que UNAM-FES-ACATLAN impartiera su sistema abierto en la empresa, para aquellas personas que quisieran realizar sus estudios universitarios en el Sistema Abierto.

⁶ TEBO, *Política de Calidad y Ambiental*, Folleto, pág. 1.

b). Mejorar la eficacia del sistema de gestión de calidad

En relación a la eficacia como empresa es “impulsar constantemente el sistema de Gestión de Calidad, para que apoye y continúe con el liderazgo en el mercado en calidad, servicio y precio.”⁷ El trabajador forma parte importante al participar en los grupos de trabajo ya que expone las necesidades de su área para llevarlas al sistema de mejora continua, y en su participación aplica sus conocimientos, habilidades, actitud, disciplina, etc., en la fabricación del producto para cumplir con los requerimientos del cliente con eficacia para alcanzar el objetivo que es tener el mínimo desgaste de recursos para el incremento de utilidades.

c). Mejora continua

La empresa cuenta con un “programa de mejora continua en todos los departamentos, tanto administrativos, productivos y ambientales que proporcionen satisfacción y seguridad a los clientes, empleados y proveedores”⁸ y están relacionados para el cumplimiento de los objetivos que tiene cada departamento para los resultados de las auditorias, las acciones correctivas y preventivas, los resultados de las revisiones de la dirección, conclusiones de análisis de datos y evaluaciones e informes de clientes.

Dichos proyectos ayudan para mejorar áreas de oportunidad en cada departamento de trabajo, nuevamente se involucra al personal el cual participa de una forma muy activa en todas las tareas formando grupos de trabajo, para exponer los problemas potenciales de su área y en acuerdo común se tomaban las acciones preventivas y correctivas para la implementación a la solución del problema con eficacia. En esta parte, la respuesta es favorable ya que los cambios que se dieron fueron notorios y positivos al involucrar al personal para las mejoras de su área, su participación fue en dar solución al problema presente en sus actividades o en

⁷ Ibid, pág. 1.

⁸ Ibid, pág. 1.

general en el departamento, sus sugerencias se consideran para dar solución, después esas ideas y comentarios se plasman por medio de cartelones con caricaturas creativas y trípticos.

Al mismo tiempo se le daba el enfoque de mejora continua para que lo apliquen en su persona, descubriendo en ellos mismos malos hábitos y que a su vez los consideren como área de oportunidad, con la ayuda de los cursos, pláticas sobre desarrollo humano, eventos deportivos, etc., se fue notando que el personal era más organizado, limpieza y orden en lugar de trabajo, comedores y baños; la comunicación fue mas extensa al participar para dar sugerencia, comentarios o alguna idea ingeniosa para publicar por medio de cartelones o en el boletín mensual, desde luego dirigido a las mejoras de su departamento o en general para la empresa.

La Política de Calidad es el primer requisito a cubrir porque es la base para un cambio de cultura en la compañía, tanto internos y externos, como también al personal porque es la mano de obra que va a fabricar el producto con calidad. Al trabajar bajo esto tres puntos anteriores se logró la certificación de la norma.

1.4 Misión de Tebo

“Ser los mejores en fabricación de mangueras para frenos hidráulicos de equipo original y refacciones”⁹

La empresa es líder mundial en la fabricación de mangueras para el sistema de frenos, sus principales clientes son las empresas armadoras de automóviles que son: Daimler-Chrysler, Ford, General Motors, Volkswagen, Nissan, Renault-Peugeot, en México Estados Unidos, Europa, Brasil y Japón.

⁹ TEBO 100, *Dirección de Relaciones Industriales, Propuesta de Mejora Organizacional*, pág. 2.

El equipo original son los proyectos de las mangueras para los nuevos modelos. Al elaborar un nuevo proyecto se inicia dos o tres años antes de que salga el nuevo modelo al mercado; porque se empieza con diseñar la manguera, tener la materia prima de acuerdo al tipo de manguera, hacer pruebas físicas en el laboratorio de calidad, posteriormente se envía la manguera al cliente para que realice las pruebas en el automóvil. Una vez autorizado por el cliente se empieza la fabricación del producto y se entrega oportunamente, para ser ensamblado al automóvil y este salga al mercado en el mes y año correspondiente. Esto se realiza con cada uno de los proyectos de los clientes.

En relación a las refacciones la empresa Corporación Mexicana de Refacciones, S.A. de C.V. (C.M.R.), se encarga de la comercialización de refacciones en el mercado nacional. Por todo ello, nuestro producto al ser fabricado al 100 por ciento de calidad, nos hace ser líder en el mercado.

1.5 Objetivo general

“Crear y fomentar una cultura organizacional que apoye al sistema de calidad de la organización”¹⁰

Para poder cumplir con este requisito, nos apoyamos con los tres puntos de la Política de Calidad, al trabajar con nuestras áreas de oportunidad de cada departamento de la compañía y personal, nos ha llevado a fomentar y crear una cultura con un clima laboral grato, y el compañerismo se acentúa lo cual se manifiesta en la relación con las demás personas, en la fabricación del producto con calidad . Fueron favorables los cambios que se dieron por ejemplo, el índice de rechazo de material bajo de una manera considerable, así como el ausentismo del

¹⁰ Ibid, pág. 2.

personal, el número de personas incapacitadas bajo, subió la producción, etc., los cambios se dieron de una forma conveniente.

1.6 Meta

“Asegurar la mejora continua de los procesos y subprocessos”¹¹

De acuerdo a la norma da el nombre de procesos a los departamentos y subprocessos las áreas, cliente interno se refiere a todo el personal de la empresa, y organización se le llama a la empresa.

La implementación de Gestión de Calidad esta influenciado por la necesidad de cumplir con los objetivos particulares de la organización buscando con el sistema la mejora continua, la satisfacción al cliente, prevención de defectos en el producto y la disminución de errores en los procesos productivos y administrativos, por medio de la uniformidad de la documentación y de los procedimientos que son generados en cada área (subproceso) o departamento (proceso) afectado.

“ (...) el mejoramiento de los sistemas concierne a las áreas vitales de la administración tales como planificación y control, procesos de toma de decisiones, organización y sistemas de información”¹²

“ (...) en el trabajo de grupo, como un método permanente, está representado por el círculo (PHMA), Planear, Hacer, Medir y tomar Acciones. El método permanente también requiere todo el ciclo PHMA y exige que los miembros del equipo no solo identifiquen las áreas problema sino que también identifiquen las causas, las

¹¹ Ibid, pág. 3.

¹² IMAI, Massaki, Kaizen, *La clave de la ventaja competitiva japonesa*, pág. 132.

analicen y ensayen nuevas medidas preventivas y establezcan nuevos estándares y/o procedimientos”¹³

La mejora continua consiste en planear, hacer, medir y tomar acciones, al aplicarla nos permite dar un buen servicio a nuestro cliente (interno) inmediato en relación a las siguientes operaciones, indica que su proceso lo va a realizar sin ningún problema y a su vez el va hacer lo mismo en aplicar la mejora continua, y así cada trabajador pasa por un proceso de detección y solución de problemas y toma de decisiones. Es esencial que los jefes inmediatos entiendan en forma adecuada la función de los trabajadores y aprovechen todas las oportunidades para ayudarlos.

Con este método se da siguiendo detalladamente a los procedimientos correspondientes de cada departamento (proceso) y que todo el personal los debe conocer y aplicar. A parte de capacitar al personal, se buscan otras estrategias, como por ejemplo, concursos y premiando a los departamentos o la persona que tuviera mejor creatividad para aplicar la mejora continua, la participación de todos fue positiva al dar sus propuestas y conocimientos para hacer cambios, ha permitido un buen desarrollo para que sus actividades las realicen con mayor habilidad y efectividad.

1.7 Valores

*“Honestidad, Trabajo en Equipo, Organización y Disciplina y Cumplir
Requisitos del Cliente”¹⁴*

Todo el personal de Grupo Tebo, actúa en base a los valores básicos de la organización los cuales han fortalecido al Grupo y también a cada uno de los trabajadores. Al aplicar la honestidad se manifiesta de manera abierta, clara y directa

¹³ Ibid, pág. 133.

¹⁴ TEBO 100, Dirección de Relaciones Industriales, Propuesta de Mejora Organizacional, pág. 2.

lo que pensamos y hacemos como integrantes del Grupo Tebo. A permitido que cada uno del personal tenga la libertad de expresión sin tener alguna censura, lo cual lo demuestra en los equipos de trabajo. El trabajo en equipo a permitido que todo el personal tenga participación, con intercambio de ideas, sean reconocido sus esfuerzos y propuestas para mejorar sus actividades. Organización y Disciplina fue muy notoria el cambio de hábitos cuando comprendieron que hay que modificar sus áreas de oportunidad personal, en primera instancia se reflejo en su persona ya que periódicamente el Jefe de Seguridad e Higiene hace un recorrido de inspección en los baños y en los lockers personales, y detectó mas limpieza y orden; en sus áreas de trabajo más organizado en sus herramientas de trabajo, los reportes, gráficas, salidas de almacén o producción, etc., se encontraron menos errores en su planeación y seguir el sistema de acuerdo a sus procedimientos; la disciplina se manifestó en resolver los muchos problemas que ocurren de vez en cuando, resolviéndolos para hacerlo mejor la próxima vez, con la actitud de hacerlo mejor, especialmente importante cuando se trata de calidad, seguridad y consideraciones de contaminación y los errores por olvido de disciplinas mejoraron mucho. Al cumplir con los requisitos del clientes se cuenta con un curso de Documentación Obligatoria y Responsabilidad Civil, se le enseña al trabajador a interpretar los planos de diseño de mangueras, normas y especificaciones de esta manera saben identificar las características que cada cliente solicita en la fabricación de la manguera para el buen funcionamiento y ensamble de la misma; toda la documentación y registros de cada modelo de mangueras deben cumplir con lo que el gobierno establece en normas gubernamentales para la fabricación y se guardan en un recinto que esta hecho contra incendios, inundaciones y terremotos para cualquier reclamo. De esta manera se da cumplimiento al requerimiento del cliente y los gubernamentales, aquí se demuestra una vez mas que el trabajador responde con responsabilidad civil en cada una de sus operaciones.

1.8 Visión

“La visión para Tebo es la meta a la que queremos llegar, es tener clara la situación que deseamos para el Grupo, participando de una manera comprometida y además compartida con los objetivos del mismo”¹⁵

Es esencial involucrar a todo el personal en la definición y entendimiento del “para qué estamos aquí”, porque aprendió a visualizar que durante su permanencia en la compañía tenía todas las oportunidades para un desarrollo personal y profesional, desde luego siempre con la visión de hacer las cosas bien desde la primera vez, tanto en su vida personal como en la profesión de su trabajo.

1.9 Objetivos de la capacitación de Tebo

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades necesarias en su actividad, así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar las aptitudes del trabajador.

¹⁵ Ibid, pág. 3.

1.10 Conceptos relacionados con la capacitación de personal

“Capacitación: consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitud del trabajador.

Adiestramiento: es el proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene como objetivo la adquisición de habilidades para el manejo de maquinaria, equipo y herramientas de trabajo.

Entrenamiento: es el proceso enseñanza-aprendizaje, que tiene como objetivo la adquisición de actitudes favorables de desempeño del trabajo.

Desarrollo: es el proceso de aprendizaje que tiene como objetivo la superación de los diferentes aspectos que integran la personalidad.”¹⁶

Estos cuatro puntos son fundamentales para que el trabajador pueda desempeñar sus labores con habilidad y se pretende que cuando a un trabajador se está:

“Capacitando: es cuando aprende a conocer la piezas de la máquina, como está armada, los pasos que debe seguir para su correcto funcionamiento pero su aprendizaje se limita a ver y oír la información.

Adiestramiento: es cuando el trabajador aprende a manejar la máquina de manera que logre su óptimo funcionamiento, maneja con habilidad todas las piezas, palanca, procesos y pasos, simultáneos que requiere el adecuado manejo de la misma.

Entrenando: al trabajador para desarrollar adecuadamente su trabajo en la máquina, cuando aprende a darle el trato adecuado evitando descuidos que puedan perjudicar la calidad de las operaciones, sigue con precisión las indicaciones que se le dieron

¹⁶ TEBO, *Manual Formación de Instructores*, pág. 3.

para su cuidado, maquila sus piezas con las condiciones de calidad que se le piden en fin tiene una disposición positiva hacia el trabajo, la máquina, su jefe, compañeros y la empresa.”¹⁷

Al obtener el aprendizaje de los conceptos anteriores, el trabajador necesita conocer a corto plazo la utilidad de la enseñanza y llevarlo a la práctica de inmediato, saber cómo lo aplica en sus actividades laborales y en los momentos de vida, cuando esto se da, ha superado aspectos relacionados con su trabajo al llevar a cabo sus operaciones con la precisión e indicaciones adquiridas al cuidado y condiciones de calidad del producto.

También, descubre que tiene la capacidad de autoeducación y las ventajas que se tiene con el conocimiento, se muestra dispuesto a buscar la capacitación como una herramienta de superación.

Esta necesidad de aprender lo lleva al aplicarse, esforzarse y perseverar una preparación permanente en sus actividades laborales, y en su formación escolarizada, al saber dar solución a problemas laborales, familiares, económicos y sociales. Se siente motivado a la acción de satisfacer sus necesidades e intereses que lo mueven a actuar.

La empresa proporciona al trabajador las bases de educación por medio del sistema Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) y el Sistema de Educación Abierta (SEA), para que continúen con sus estudios de primaria, secundaria y preparatoria y se les facilite el acceso más rápido a realizar una carrera profesional.

¹⁷ Ibid, pág. 4.

Debido a que su producto es de exportación, requiere de mano de obra calificada con calidades en el factor humano que permitan superar las etapas de transición del mercado automotriz. Además, de tener una elevación de personal con capacidad para asimilar tecnologías nuevas, requisito para alcanzar etapas de desarrollo superiores.

Los avances tecnológicos se están incrementando considerablemente, es por ello, que se exige a los trabajadores que tengan niveles superiores de conocimientos elementales de escolaridad como tener terminada la secundaria, carrera técnica específicos para su puesto, y con la capacidad de aprender nuevas técnicas y adaptarse a un cambio tecnológico permanente, así:

- Los trabajadores van a poder utilizar con eficiencia las nuevas tecnologías.
- Las nuevas tecnologías de producción en el sector industrial requerirán menos trabajadores para realizar operaciones, lo que provocará desplazamientos y desempleos que es probable que afecte a los trabajadores que no cubran con los requisitos.
- Los puestos serán cubiertos por personal con niveles superiores de conocimientos técnicos.
- Por expansión tecnológica de computadoras los empleados de oficinas tendrán que adquirir más conocimientos en el funcionamiento.
- Los avances tecnológicos suelen aumentar la producción.
- También, los cambios tecnológicos implican que algunos trabajos manuales podrán ser realizados por máquinas.
- Algunos trabajos serán menos duros físicamente.

Cuando el trabajador asume la responsabilidad para seguir preparándose ante estos avances tecnológicos, podrán seguir siendo competitivos ante una empresa transnacional en constante transformación.

La empresa ante esta posición imparte capacitación a sus trabajadores, aumentando el nivel de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos relacionados con su trabajo y elevar los niveles de productividad.

Al obtener el trabajador una formación para alcanzar metas educativas y ser competitivo en el mercado de trabajo:

- Permanecer en la empresa un período más largo.
- Tener experiencia y conocimientos de métodos eficaces en tecnologías nuevas.
- Tener una recompensa monetaria.
- Analizar y resolver problemas.
- Desempeñar diferentes funciones.
- Tiene la posibilidad de promoción.
- Tiene la oportunidad para perfeccionar sus conocimientos y actividades.
- Conocimientos especializados en su trabajo.
- Reconoce sus logros.
- Tener pensamiento creativo.
- Capacidad de comunicación, es decir, saber escuchar y expresarse.
- Capacidad para establecer relaciones y trabajar en equipo.

La empresa tiene el compromiso de revisar y evaluar el programa de capacitación, para que realmente cumpla eficazmente las metas y objetivos de los cursos que se imparten a los trabajadores de acuerdo a sus actividades y operaciones. También que cuente con los instructores internos con las siguientes características:

- Formación académica y que cuenten con evidencia de que tomó el curso anteriormente.
- Tener curso de FORI (Formación de Instructores).
- Conozca muy bien los procesos de la planta.
- Conozca las necesidades de los departamentos y áreas.
- Aplique los conceptos de capacitación y la política de calidad.
- Entienda la problemática de los trabajadores en relación a sus operaciones.

Por otra parte, la empresa espera que el trabajador capacitado permanezca dentro de la misma por tiempo indefinido, aplicando las técnicas y conocimientos adquiridos en los cursos que ha participado, manifestando:

- Su trabajo en equipo.
- Responsabilidad y cumplimiento en sus actividades.
- Que desempeñe sus actividades con agrado y entusiasmo.
- Demuestre interés por seguir preparándose.
- Menos retrabajos.
- Aumente su producción con calidad total.
- Cumpla los objetivos establecidos en su área.
- Y tenga la capacidad para entender los problemas y tomar iniciativa.

Para que la empresa cuente con lo anterior necesita mejorar las condiciones de salarios, prestaciones, equipos de trabajos, maquinaria, herramientas y las instalaciones de trabajo en buenas condiciones, etcétera.

También, tiene que dar la oportunidad de movilidad laboral dentro de su área o en otro departamento para hacer sentir al trabajador que su capacitación recibida es benéfica para él y la empresa.

Al reunir todas las características anteriores, podemos decir que la empresa brinda a sus trabajadores, la oportunidad de tener cambios en su trayecto laboral y lo lleva a tener una vida sociocultural. Así podemos decir, que en relación a la teoría estructural-funcionalista de Talcott Parsons que se verá en el siguiente capítulo, la empresa de ser una generadora de empleo, también es una generadora de conocimientos, preparación y educación para sus trabajadores por medio de la capacitación y cuenten con las herramientas necesarias para que desempeñen sus habilidades en otros puestos o en empresas.

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 2: Marco teórico de la capacitación

La expansión de las nuevas tecnologías conllevan a una exclusión social y laboral y lleva a los trabajadores que sean diestros únicamente para ciertas funciones y con el conocimiento necesario para realizar labores que no llevan más que ejercer sus habilidades. En la educación y una de sus funciones debe de consistir en limitar estos peligros de exclusión. “ (...) el sistema educativo es uno de los principales medios de reconversión de la identidad latinoamericana y su adecuación a las nuevas tecnologías y mitos de dominación de neoliberalismo global.”¹⁸

Con los profundos cambios que se dan en el plano mundial en relación al rápido avance de la ciencia y la tecnología, se fomenta la globalización de las empresas transnacionales, lo que origina una movilidad de la población en busca de un bienestar, e incorporando al trabajador únicamente a las labores de maquila, en donde su conocimiento es solo de aprender lo suficiente para desarrollar cierta actividad, dejando a un lado continuidad de sus estudios y en cierta manera conformarse con un entrenamiento para desarrollar adecuadamente su trabajo. Por ello, es importante el gran interés para que a la educación se le apoye, se facilite para todas las edades, la cual brinda oportunidad a tomar conciencia para cambiar la situación y desarrollar su capacidad a fin de que logren tener acceso al empleo con la competencia y aptitudes específicas para la incorporación al mercado de trabajo y mejore la capacidad para participar en modelos diversificados del empleo.

La teoría estructural-funcionalista nos permite hacer un análisis sobre cómo se ha incorporado al personal en sus actividades, sí realmente es estimulado para que realice cambios y cumplir con objetivos que se haya marcado a través de su vida, o en su defecto aprenda a plantearse metas, como un primer paso su educación la

¹⁸ DIETERICH, Heinz., *Identidad nacional y globalización la tercera vía*, pág. 145.

cual debe continuar; ya que es fundamental en su preparación para sobrevivir y hacer frente a los desafíos del futuro que se presentan en la actualidad.

“ (...) transformación de la economía, la mundialización, los cambios de las pautas de producción, el aumento del desempleo y las dificultades para garantizar el sustento exigen políticas laborales más activas y más inversiones a fin de desarrollar las capacidades necesarias para que mujeres y hombres puedan participar en el mercado del trabajo y en actividades generadoras de ingreso”.¹⁹

Talcott Parsons con su teoría funcionalista-estructural centrado en los sistemas sociales y culturales, se considera como el teórico de la acción porque dice “(...) que todo sistema debe tener “acción”, ya que es importante para el individuo su interrelación, integración y transformación”.²⁰ Para ello, el análisis que se realiza se basa en cuatro imperativos funcionales de todo sistema que esté en acción, considerando el esquema de **AGIL** el cual nos permite relacionar con el proceso de enseñanza-aprendizaje del individuo en sus actividades dirigidas hacia la satisfacción de sus necesidades.

2.1 Esquema AGIL de Talcott Parsons

A) Adaptación: es ajustarse o transformar su mundo interno y externo en función del logro de metas mediante la definición de objetivos.

G) Capacidad para alcanzar metas: conocer sus metas primordiales y tener movilización para cubrir sus objetivos.

I) Integración: la interrelación a un sistema ambiental laboral ya estructurado, que le permita su crecimiento cultural y profesional.

L) Lactancia (mantenimiento de patrones): interés por una transformación de cultura (normas y valores) por medio de la educación.”²¹

¹⁹ UNESCO, *Quinta Conferencia Internacional Sobre Educación de Adultos*, pág. 14-18.

²⁰ RITZER, George. *Teoría sociológica moderna* pág. 118.

²¹ RITZER, George. *Teoría sociológica moderna* pág. 118.

2.2 Certificación ante la norma ISO/TS-16949

Los cuatro conceptos del esquema AGIL nos ayudan a entender y analizar el enfoque que la empresa da con la capacitación a sus trabajadores para mejorar sus conocimientos en las actividades laborales y su educación para que se adapten a los cambios de las nuevas tecnologías; tengan la capacidad de definir sus metas y continuar con su desarrollo personal; se integren con su participación en el Sistema de Gestión de Calidad que requiere la norma ISO/TS-16949; y por último lactancia (mantenimiento) es una forma de mantener la motivación con los planes y programas de capacitación. En este capítulo como en el siguiente veremos como si se asocia el Programa de Capacitación con el esquema AGIL.

La norma ISO/TS-16949:2002 es un sistema que implanta la ISO (Organización Internacional para la Normalización) y le da el nombre de TS-16949 con la versión 2002, y es únicamente para las empresas del ramo automotriz que fabrican y exportan su producto. Esta norma enfatiza a las empresa de que su producto, maquinaria e instalaciones sean de calidad; también, solicita al departamento de capacitación que demuestre que su personal cuente con la educación, capacitación, habilidades y experiencia.

Tebo, S.A. de C.V., por ser una empresa que exporta su producto, y está certificada ante la Norma ISO-TS-16949, norma europea que certifica la calidad de los productos, las instalaciones de la empresa que incluye fachada, calle, patios, estacionamientos, el logo con el nombre de la empresa, oficinas administrativas y de planta, archiveros con carpetas uniformes y bien definidas con la información y procedimientos de cada departamento y área; los materiales con que se fabrica el producto; toda la maquinaria de cada uno de los proceso para la elaboración del producto; equipos de medición de calidad del departamento de Laboratorio; equipos de trabajo y el factor mas importante de la empresa que son el recurso humano que da la calidad al producto, se capacitan en cada una de sus operaciones y se les proporcionan los recursos necesarios según los requerimientos de la norma;

también empleados de las áreas administrativas deben aplicar en sus actividades calidad de acuerdo a la norma; el personal de vigilancia tienen que conocer los reglamento de la norma, la política de calidad y aplicarlos en sus actividades de protección a la empresa y al personal.

La empresa al cumplir los requerimientos de la norma garantiza al cien por ciento la calidad de su producto, material, inmueble, maquinaria y la capacitación de todo su personal; todo esto se comprueba con registros que demuestren el buen estado de la maquinaria y equipos de trabajo por institutos evaluadores, y el cumplimiento del Programa de Capacitación donde se contempla educación, capacitación y habilidades.

Al recibir la capacitación el trabajador participa en una transformación de conocimientos, para ser más competitivo en sus actividades laborales. Tiene la oportunidad dentro de la empresa de continuar sus estudios a nivel primaria, secundaria y preparatoria en los sistema de INEA (Instituto Nacional para la Educación de los Adultos) y SEA (Sistema de Educación Abierta); por otro lado, capacitarlos de acuerdo al programa de capacitación en relación a sus operaciones, habilidades y conocimientos, con la importancia de que el trabajador tenga movilidad a otras categorías de puesto, este programa cumple principalmente dos factores el primero, mayor nivel de escolaridad, conocimientos y habilidades en tecnologías nuevas y el segundo, mejorar las condiciones económicas del trabajador y de su familia, porque lo impulsa a mejorar salarios y prestaciones.

Cabe mencionar que la empresa ya contaba con un departamento de Capacitación y Desarrollo a finales de los años '70 y los sistemas INEA y SEA antes de certificarse ante las normas "ISO" aún así contaba con personal de planta analfabeta o que no había concluido su primaria, estas personas eran las que tenían muchos años de antigüedad, prácticamente se iniciaron con la empresa, y se resistían a continuar con sus estudios, esto implicaba en que tenían pocas posibilidades de adaptación y movilidad ocupacional, el entrenamiento que recibieron en su momento se

presentaba con dificultad, pues únicamente aprendían las técnicas a través de demostración y con mucha lentitud, por eso permanecían por muchos años en un solo puesto de trabajo se mecanizaban en hacer sus operaciones. La resistencia a continuar con sus estudios obstaculizaba la comprensión y la retención de nuevos conocimientos para su trabajo. “ (...) es imprescindible, por tanto, ensanchar la base de educación general para la mayor parte de la población, dar un gran impulso a la formación de personal directivo, técnico y administrativo en sus distintos niveles, y ensanchar y mejorar los servicios encaminados a superar la deficiencias de las grandes masas de trabajadores carentes de bases de escolaridad sistemática y de capacitación para el trabajo” ²²

Cuando la empresa impulsó al trabajador a fortalecer su desarrollo muchos lograron obtener el certificado de primaria. Descubrieron, por decirlo así, conocer otro mundo interno de trabajo comprobaron que al aprender a escribir, leer y realizar operaciones de aritméticas, entendían mejor los cursos a los que asistía, como por ejemplo, cursos de Control Estadístico del Proceso que se requería de operaciones aritméticas una semana antes del curso se les daba un repaso para reforzar los conocimientos aritméticos, al presentarse al evento estaban ya preparados para entender y poder aplicar sus conocimientos en sus operaciones de realizar gráficas estadísticas, estos conocimientos prácticos esenciales, puso en manifiesto su capacidad para:

- Aprender.
- Comunicarse.
- Cooperar en equipo.
- Llevar a cabo tareas.
- Crear.
- Captar rápidamente lo esencial.
- Planificar y organizar.
- Adquirir una educación general.

²² GONZÁLEZ, S. Gloria. *Problemas de mano de obra en México*. Inst. Investigación Económicas, pág. 96.

- Actuar con eficacia.
- Hacer frente a cambios.
- Escribir, leer y calcular.
- Utilizar computadoras.
- Desempeñar diferentes funciones, etc.

En esta parte fue muy importante el trabajo del asesor del sistema INEA y SEA , que por el número de grupos, luego requería del apoyo de los ingenieros de la empresa para impartir las materias de matemáticas, física, química e inglés, y las medidas que se recomienda adopten los asesores es:

- Utilizar círculos de trabajo para las personas adquieran los conocimientos prácticos-elementales.
- La asesoría debe ser intensiva, breve y estar directamente relacionada con los objetivos profesionales de los participantes.
- Se deben establecer una asesoría didáctica que vinculen la capacitación con las necesidades de sus actividades.
- Que los trabajadores pongan en práctica los nuevos conocimientos con sus actividades de trabajo.

De esta forma despertó el interés al personal por buscar cambios a otras categorías de puestos con más remuneración, y de esta manera se empezó a mover el personal que tenían muchos años en un solo puesto, no fue fácil para ellos el cambio, pero poco a poco se integraron a un sistema de calidad que al paso del tiempo (aproximadamente 10 años) los motivo a participar más en eventos culturales, cursos, pláticas para desarrollo humano y para la salud. Y algo importante la comunicación mejoró en sus relaciones laborales, facilitando su integración a todos los ámbitos de la vida. De esta forma se fue involucrando al personal para tener una participación más activa en la empresa, las planillas de inscripción al INEA eran con

gran número de personas inscritas, que después paulatinamente fue en descenso y la relación de inscripción de secundaria incrementaron.

Cuando la empresa se certificó ante la última norma que salió y es la ISO/TS-16949:2002 contaba con personal con niveles de secundaria, preparatoria, una gran parte estudiando carreras técnicas, computación, etcétera y entre otras sus estudios profesionales en la universidad y politécnico. En lo general el personal fuera de la empresa tenía otras actividades culturales y educativas.

Como dice Rosa Ma. Fernández “ (...) todos los esfuerzos y actividades de aprendizaje, formales e informales, mediante los cuales el individuo trata de mejorar sus conocimientos, actitudes, competencias, y su comprensión del campo especial de trabajo (o rol) con el fin de: 1) conseguir un adecuado desempeño en su empleo, y 2) enriquecer su carrera “²³

Esto determina que la empresa planea un programa de capacitación que promueve a través de cursos, talleres, pláticas, seminarios, conferencias, etc., una cultura laboral con la finalidad de formar personal con capacidad técnica y profesional, fomentar conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes; y propiciar armonía en las relaciones laborales con los empleados.

2.3 Relación con la teoría estructural-funcionalista

Lo anterior se relaciona con la teoría estructural-funcionalista, de que todo sistema debe tener una acción y considerando el sistema **AGIL**, podemos decir que:

²³ FERNÁNDEZ, Z. Rosa Ma. *Hacia el año 2000 ¿qué profesional de la información necesitas?*, pág. 50.

- A) Adaptación: se considera la transformación del trabajador mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje que se logra con el cumplimiento de los objetivos del “Programa de Capacitación”, le permite adaptarse a un sistema, mismo que le concede cubrir necesidades en relación a escolaridad, conocimientos y habilidades.
- G) Capacidad para alcanzar metas: cuando el trabajador define y alcanza sus metas primordiales, como por ejemplo, concluir sus estudios (nivel primaria, secundaria y preparatoria), lo hace sentir con más confianza, seguridad e interés por continuar con otros estudios y seguir capacitándose para obtener oportunidades en su área de trabajo mejorando su salario y prestaciones con beneficio para él y su familia.
- I) Integración: el trabajador se integra a un sistema laboral estructurado en donde adquiere una formación cultural y profesional que le permite conocer y entender la nueva tecnología.
- L) Lactancia: el sistema laboral de la empresa proporciona interés, mantener y motiva al trabajador por una transformación de cultura y obtener un crecimiento profesional y social.

Cuando se empezó a introducir en el 2002, información sobre la nueva norma ISO/TS-16949 sobre los cambios importantes que se tenía que hacer, en relación a todo el sistema de calidad de la empresa, se empezaron a dar pláticas sobre esta norma para que la conocieran y a su vez sensibilizar al personal para las nuevas modificaciones y recibir capacitación para mejorar sus labores en la fabricación de la manguera y administrativas, y percibiera que para la vida hay que tener una educación permanente, ya que es un proceso continuo de obtención de conocimientos y habilidades necesarios para todo individuo, realmente se incorpora al nuevo sistema que la empresa implanta y asimila que no solo hay que permanecer por tiempo indefinido en un solo puesto, tiene la iniciativa de buscar alternativas de

cambio al interesarse por otros puestos o departamentos donde aplicar y ejecutar los conocimientos adquiridos a través de su capacitación, que son indispensables para desempeñar otras operaciones o actividades. Esto indica que está motivado con el deseo de crecer y aprender más para transformar su mundo interno y externo en función de sus logros de metas, estas acciones las podemos considerar como el esquema AGIL de Parsons, que nos habla de la adaptación que es un proceso de enseñanza-aprendizaje y que el individuo, sí tiene la disposición de realizar cambios en su vida y por consiguiente en su entorno familiar y social.

Este cumplimiento de objetivos se refiere a todo lo que es importante para el trabajador, aprender para vivir mejor, no solo lo relaciona en sus actividades laborales, sino entre otras cosas que son esenciales para el individuo, el cómo saber vivir en comunidad con otras personas, en familia y en las relaciones personales laborales. También, aprende a disponer de su tiempo libre al emplearlo en asistir en actividades que se relacionan con su desarrollo profesional y personal. En lo personal al asistir a eventos culturales y deportivos, y en lo profesional lo manifiesta al tener interés en cursos que beneficia sus actividades laborales y que están dispuestos a asistir en horas después de sus labores, todo esto indica que hay un compromiso para continuar con su preparación permanente y es la pauta, para tener otros niveles de puestos en la misma empresa o también tener mejores propuestas de empleo por otras organizaciones que contribuye a una mejor remuneración.

La empresa al aplicar la Política de Calidad, en uno de sus puntos menciona que la meta es asegurar la mejora continua de los procesos y subprocesos (recordemos que según la norma se da el nombre de proceso a los departamentos y subproceso a las áreas), esto quiere decir, que si las operaciones de planta como las actividades administrativas se realizan con deterioro afecta a las operaciones de los departamentos siguientes, implica en hacer retrabajo, pérdida de tiempo y material, hacer doble esfuerzo y perjudica los costos.

La capacidad para alcanzar las metas de acuerdo al esquema AGIL nos dice que hay que conocer las metas primordiales para tener movilización; para ello, fue esencial que el trabajador aprendiera a descubrir sus prioridades, comprenda que la mejora continua que significa planear, hacer, medir y tomar acciones que se aplique en todas las actividades y operaciones laborales, lo cual se demostró favorablemente en las gráficas de resultados de actividades con los índices muy altos.

Esto quiere decir que el trabajador conoce cuales son realmente sus actividades y las desempeña bien desde la primera vez, indica que aplica el círculo del sistema de mejora continua lo que conlleva a que piense y decida por sí mismo de cómo debe ejecutar su trabajo. Antes los gerentes planeaban lo que tenía que hacerse y cómo, y los trabajadores recibían instrucciones detalladas para su trabajo, lo hacían exactamente sin pensar lo que se les decía.

El trabajador necesita trabajar con sus mentes como con sus cuerpos; ahora ellos son los que planean, hacen, miden y ejecutan, esto los motiva para alcanzar sus metas de productividad y calidad más alta, pero es responsabilidad del gerente en dirigir y apoyar al trabajador.

De esta manera los trabajadores aprenden para la vida, fijarse metas y saberlas planear para que después tomen acciones de manera que satisfagan las necesidades personales e intelectuales.

En esta cuestión, los sistemas del Instituto Nacional para la Educación (INEA) y Sistema de Educación Abierta (SEA) fueron muy importantes para que el personal terminara sus estudios y les permitiera continuar con carreras técnicas o profesionales, la capacitación recibida fue otro factor esencial, se les dio el conocimiento para manejar la maquinaria de punta que la empresa adquiriría en el extranjero, para este tipo de cursos en ocasiones viene a México personal extranjero capacitado a impartir el curso o en su defecto se envía al ingeniero involucrado con

estos nuevo sistema a capacitarse y él posteriormente imparte dicho curso a los demás ingenieros, jefes de departamento, supervisores y trabajadores.

Es importante mencionar que en estos tipos de cursos para nuevos proyectos, el personal a nivel administrativo que recibe la capacitación firma una carta compromiso con la empresa de continuar trabajando hasta que arranque el proyecto.

Los ingenieros de la empresa fabrican en la mayoría, las máquinas y herramientas que se tienen en la planta, preparan los manuales para su funcionamiento, y capacitan al personal involucrado con la máquina o herramental.

Podemos observar que las condiciones de la empresa al exportar su producto genera retos, a sus empleados porque abre la posibilidad de transformar esos retos en oportunidades de desarrollo, la integración al sistema ambiental laboral y el interés por una transformación cultural de acuerdo al esquema AGIL de Parsons, propicia una participación más activa y competitiva en el mercado laboral, y encontramos que la empresa:

- Brinda a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conducta adecuadas en su ambiente laboral.
- Facilita el ajuste personal de los trabajadores a sus actividades y el ambiente laboral, tanto en condiciones cotidianas como actividades en innovaciones técnicas y científicas.
- Permite una mayor movilidad de la mano de obra (ascensos y transferencias).
- Proporciona a los trabajadores seguridad, ante las contingencias de la demanda ocupacional.
- Satisface las demandas de la población en lo referente a su desarrollo, autoestima, valores y formación.

Motiva al personal de manera que satisfagan las necesidades de la organización, con estímulos de remunerables a su economía, rifando conjuntos de pants deportivos a los trabajadores de las área que hayan tenido mayor producción y cero errores; también proporciona por medio del sindicato becas remunerables para los hijos del trabajador que tengan buenos promedios, es otro de los propósitos de la empresa en fomentar la educación a la familia.

Es por ello, que los líderes de la empresa toman medidas que incentiven a sus trabajadores para crear una atmósfera de cooperación y un clima mas agradable.

La satisfacción en el trabajo se relaciona con lo logros positivos tanto laborales como personales de cada uno de los individuos; esto es, cuando se reconoce su trabajo y no precisamente en función del salario, el trabajador obtiene una satisfacción con el simple hecho de expresarle la capacidad y el desempeño con que ha logrado sus actividades, hacerlo sentir que ha logrado un buen rendimiento y que es parte importante de la empresa; estos reconocimientos se llevan a cabo en una sala de juntas u oficina del gerente de planta.

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc). El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actividades y conductas de los miembros”.²⁴

La importancia que la empresa le da a este enfoque es que exista la interacción entre el personal y la organización, y se refleje en la fabricación del producto y servicio al cliente. “Lo que consiste en definir un sistema sociocultural en la integración del

²⁴ CENTRO PSICOPEDAGÓGICO C.Y.R., *Manual para Encuestas*, pág. 2.

personal con su medio ambiente (clima), y le permita tener un comportamiento laboral favorable y lo estimule en hacer cambios personales".²⁵

Lo anterior lo podemos relacionar con la teoría funcionalista de Parsons, " (...) es que insiste demasiado en el mantenimiento, el equilibrio, el ajuste, las estructuras institucionales estables"²⁶ (como dice Bertalanffy). De ahí el clima organizacional es benéfico para la empresa, porque puede medir y conocer las condiciones motivacionales en que se encuentra el personal y mejorar sus áreas de oportunidad y como empresa que tenga un buen desempeño.

Para mantener al personal motivado, interesado en su trabajo, con un clima organizacional, se aplica tres puntos importantes:

- Relacionarse tanto los subordinados como con los jefes y compañeros.
- La empresa brinda capacitación constante y actualizada.
- Reconoce méritos mediante la promoción, el aumento de salarios y el ascenso a otros puestos.

Para calificar el clima organizacional, se hace por medio de cuestionarios con preguntas cerradas, y se aplica anualmente al personal, se inicia por la empresa para saber como se siente el trabajador dentro de ella, y para que la empresa tenga un punto de partida para mejorar sus áreas de oportunidad, por mencionar algunas y dar a conocer son las siguientes:

²⁵ Ibid, pág. 3.

²⁶ BERTALANFFY L. Von, *Teoría General de los Sistemas*, pág. 205.

Empresa

¿Qué tan satisfecho está usted de formar parte de la compañía?

Condiciones físicas (ventilación, luz, espacio, ruido, etc).

El ambiente de trabajo (cooperación, relaciones interpersonales, etc.).

La seguridad que tiene usted en su trabajo.

La forma en que las políticas de la empresa son manejadas dentro de su área.

La forma en que la empresa lo inspira a dar lo mejor en su trabajo.

Las condiciones psicosociales de trabajo (cooperación, relaciones interpersonales, políticas de personal, etc.).

¿Recomendaría a la empresa para que una persona muy cercana a usted trabajara ahí?

Es importante que la capacitación, compromiso y la sensibilización empiecen desde la dirección, es decir que los altos ejecutivos de la empresa participen y apliquen activamente la política de calidad, cumplan con los requerimientos de la norma y sean transmitido a los trabajadores de una forma piramidal.

Altos Ejecutivos y Ejecutivos

¿Cómo desempeñan los altos ejecutivos sus responsabilidades?

Trabajan en las actividades relacionadas con la calidad.

¿Cómo señalan la dirección para cumplir la Misión y Visión de la empresa?

La forma en que los tienen informado acerca de los planes y proyectos de la empresa.

Reconocen las contribuciones de los empleados en términos de calidad.

Están disponibles (presentes).

En relación con sus jefes inmediatos, también tienen que ser calificados, por este medio la empresa sabe si realmente cuenta con los jefes y supervisores correspondientes a cada departamento y áreas, que conozca y cumpla con sus actividades.

Jefes de Departamento

Su Supervisor lleva a cabo sus responsabilidades como jefe.

¿Su jefe tiene un interés activo en su desarrollo y crecimiento?

La forma en que el jefe inmediato escucha sus sugerencias en relación a su trabajo.

Le transmite los estándares para el desempeño de su trabajo.

Establece metas y objetivos claros para su trabajo.

La información (retroalimentación) que recibe de su jefe acerca de los resultados de su trabajo.

Su jefe inmediato estimula su creatividad/iniciativa.

Hay otra parte en donde el trabajador se autocalifica, permite conocer en que medida sus operaciones son parte importante del producto.

Tareas y requerimientos de trabajo

¿Sabe cuál es el impacto de su trabajo en un producto terminado?

Su contribución a los resultados de la empresa.

El grado de dificultad en el trabajo que realiza (en relación con sus habilidades).

Su carga de trabajo generalmente es: a) Muy satisfactoria; b) Satisfactoria; c) Casi satisfactoria.

Los retos en su trabajo son: a) Muy satisfactoria; b) Satisfactoria; c) Casi Satisfactoria.

Califican a la empresa si realmente cumple como una generadora de conocimientos por medio de la capacitación.

Posibilidades de desarrollo

¿Considera que la empresa está interesada en ayudarlo a lograr sus metas de desarrollo?

Sus oportunidades de promoción dentro de la empresa son.

La capacitación que ha recibido de la empresa para desarrollar su trabajo actual es.

Las oportunidades para mejorar sus habilidades y/o aprender nuevos trabajos.

Sus oportunidades de recibir tareas/asignaciones de mayor responsabilidad.

La oportunidad de desarrollarse gradualmente en relación con sus habilidades y ambiciones.

Sus oportunidades de recibir tareas/asignaciones de mayor responsabilidad son.

La última parte, por calificar es para saber si realmente se trabaja en equipo, si existe compañerismo, la comunicación abierta sin ningún temor de ser sancionado para perseverar una cultura y clima agradable.

Cultura y clima

Su contribución para que su departamento trabaje con compromiso y entusiasmo.

Su grado de conocimiento sobre las normas y valores de la empresa.

¿La conducta del Gerente de su departamento es un modelo a seguir?

La relación con sus compañeros de trabajo.

La posibilidad de expresar sus opiniones en relación con la empresa y su trabajo.

Con esta serie de preguntas que se aplican a todos los trabajadores, la empresa tiene un panorama general de la situación que prevalece actualmente la organización

y seguir dando a sus clientes internos y externos un buen servicio y un producto con una excelente calidad.

El personal al ver los resultados favorables se siente reconocido que es parte fundamental para el ser humano. En este caso, el trabajador de acuerdo a sus políticas y sistema de calidad de la empresa, es lo mismo que manifiesta en proporción a sus conocimientos, habilidad, entusiasmo y esfuerzo en su trabajo, con sus compañeros, con su familia y con la sociedad.

Todo indica que la implantación de un nuevo sistema de cultura, administración y desarrollo humano a partir de la norma es benéfico para la empresa y trabajador. En el siguiente capítulo se demuestra como fue esa planeación, proceso, aplicación y seguimiento del Programa de Capacitación; y como se relaciona con el esquema AGIL de Parsons.

2.4 La norma ISO/TS-16949 y su impacto en el desarrollo personal y laboral de los trabajadores de Tebo

Para que la empresa continuara en el mercado internacional de la industria automotriz era indispensable, mantener la exportación de su principal producto, que son las mangueras para el sistema de frenos del automóvil, garantizando su calidad al cien por ciento, gracias a su mano de obra calificada y a la maquinaria de tecnología de punta.

Al aplicar los requerimientos que solicita la Norma la empresa reestructura su sistema de calidad, mediante cambios en su Política de Calidad, con el objetivo de que todo el personal desarrollaran sus actividades de acuerdo con los conceptos que inicia la Política de Calidad.

El departamento de Capacitación y Desarrollo, jugó un papel importante en este proyecto, ya que mejoró sus planes y programas de capacitación para cumplir con los requisitos de la Norma.

Nuestra responsabilidad en la Jefatura de Capacitación consistía en asegurar la capacitación del personal y demostrar que esta se refleja en el óptimo desempeño de sus funciones en la fabricación de la manguera, así como su integración en todas las actividades de la empresa.

La realización de este trabajo no habría sido posible sin la revisión detallada de documentos, como: el Manual de la Organización, los Planes y Programas de Capacitación, los formatos de evaluación del desempeño y otros documentos organizacionales.

Todo este proceso se realiza a partir de la descripción de puesto y perfil de puesto, para que el personal reciba la capacitación de acuerdo con su actividad.

Se desarrolla el Programa de Capacitación y Matriz de Competencias, que están diseñadas para transformar al trabajador en un ser multifuncional y autodidacta en sus actividades, con la intención de que se certifique en Competencias Laborales.

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 3. El proceso de capacitación en Tebo

La Capacitación para el trabajo en Tebo, al igual que todas las actividades tendientes al desarrollo para el trabajador, es un proceso participativo, en el que se involucran todos los que conforman la empresa. Es una transformación de mejora continua hacia niveles de calidad y productividad en el trabajo y, por lo tanto, está encaminada al desarrollo integral del trabajador.

Asegurar la superación de cada una de las áreas y departamentos que conforman el organigrama de la compañía, a través de un cambio para la ejecución de sus actividades, esto exige a la empresa establecer la capacitación en cada una de las mismas, ampliar las oportunidades de desarrollo personal y profesional de los trabajadores y contribuir al crecimiento de la productividad y competitividad de la empresa.

El Diagnóstico de Necesidades, es el punto de partida de ese proceso y, a la vez, es el medio donde se precisan los requerimientos y las expectativas de cada departamento, área y puesto. Para ello, se requiere de la participación tanto del personal directivo como del operativo, pues la validación de los resultados siempre será necesaria para asegurar la vigencia de las acciones de capacitación y desarrollo del personal que se capacite para sus actividades a futuro.

“Al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la empresa. Por lo tanto, la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.”²⁷

²⁷ UCECA, *Guía Técnica para la Determinar de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresa*, pág. 11.

3.1 La detección de necesidades de capacitación (DNC)

Anteriormente se utilizaba en la empresa Tebo, S.A. de C.V., la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) que contaba con una carátula (anverso) especificando nombre del departamento, área y sección, fecha, nombre del puesto, el número de personas involucradas y los nombres de los cursos solicitados, firma de la persona que elabora la D.N.C., en este caso es el Jefe de Área y autorizando el Gerente de Departamento; en el reverso los apartados de Responsabilidades de los puestos mencionados y en el siguiente apartado la descripción de actividades en donde se detalla cada una de las acciones que realiza el trabajador.

Las peticiones de los cursos por parte de los jefes de área y supervisores era por resolver su problema en especial los de su personal para que conozca y sea más responsable y se interese en el trabajo; sin embargo, no se garantiza la capacitación porque no se cubría el desempeño real del trabajador.

La empresa al pasar por una serie de certificaciones ante la Norma ISO-9000 se fue modificando la D.N.C. de acuerdo a sus requerimientos, esto fue el punto de partida para planear el desarrollo del personal, determinando las necesidades de capacitación y educación abierta en cada una de las áreas específicas de la empresa hasta llegar al caso concreto de cada trabajador.

En la empresa siempre se ha manejado el concepto de Detección de Necesidades de Capacitación, pero dadas las características de la información que se recaba con cada trabajador, y el tratamiento que se le da a la misma podemos decir que realmente se lleva a cabo un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) “ (...) un diagnóstico es: una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. Por otra parte, es el punto de partida o materia prima para la formulación del plan y de los programas de

capacitación”²⁸ se inicia una etapa que permite identificar los problemas generales y/o particulares que enfrenta la empresa que le impidan alcanzar de una manera óptima sus objetivos.

La importancia de los programas de capacitación es que se elaboren a través de la información recabada en la D.N.C. y se apegue a las necesidades de cada uno de las áreas, departamentos y de los trabajadores y sobre todo resuelva problemáticas concretas.

Con el Diagnóstico se determinaron metas en lo general analizando cada uno de los puestos de cada departamento y área comparando sus objetivos y procedimientos con su funcionamiento real y en lo particular es donde se determina las necesidades de capacitación en conocimiento, habilidades y educación , establecidas como requisitos del puesto para cada uno de los trabajadores de las áreas y departamentos administrativos y operativos, considerando además, su desarrollo personal que haya obtenido en otra empresa como parte de su crecimiento al adquirir conocimientos y habilidades nuevas que le sirvan para mejorar su trabajo y mejorar en lo personal, esto debe ser comprobado por medio de un diploma o constancia para su expediente personal.

Para el levantamiento de los datos para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C)., los supervisores de área y jefes de departamento que por su posición les permite observar apreciaciones acerca del trabajador y lo realizan por medio de un inventario de habilidades que les permite identificar las tareas, aptitudes laborales, actitudes, conocimientos y desempeño para precisar cuantos y quiénes requieren de capacitación

²⁸ REZA, Trosino Jesús Carlos. *“Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones”* pág. 65.

En relación a la realización de actividades qué es lo que el trabajador necesita saber para desempeñarla óptimamente, para ello, es importante que identifiquen lo que el trabajador realiza y si lo hace adecuadamente o necesita capacitación.

Una vez que se tenga la información se llenan los formatos PRI-025, Hoja 1 de Detección de Necesidades de Capacitación por Puestos (Anexo 1), las razones que justifiquen los requerimientos, total de personas en el puesto, el curso interno/externo. Cuando son internos se refiere a que se lleven a cabo en las instalaciones de la empresa y los instructores son el personal de la misma empresa y deben estar en los niveles de gerente, jefes y supervisores de área y departamentos a los cuales se les prepara para impartir cursos. Los cursos externos son cuando se envía al participante a un Instituto capacitador a tomar el curso o si es un grupo de personas se lleva a las instalaciones de la empresa al instructor externo; también se indica en que área de conocimientos se requiere capacitar ya sea en administrativo, humanístico, técnico y sistema de calidad.

En el formato PRI-025, Hoja 2 (Anexo 2) de Detección de Necesidades de Capacitación de Desarrollo Capacitación por Puesto, se menciona el departamento y puesto, el nombre del curso que se requiere y señalando con que prioridad se debe impartir el curso puede ser alta prioridad, media prioridad y baja prioridad para su programación.

Una vez integrada la información de la D.N.C. de todos lo departamentos debidamente validada por los gerentes y directores de los departamentos correspondientes, se procede a elaborar el Programa de Capacitación Anual. (Anexo 3)

3.2 La planeación de capacitación en Tebo

Una vez que el Departamento de Capacitación y Desarrollo tiene en su poder los formatos de Detección de Capacitación DNC, de todos los departamentos administrativos y de planta, se procede a realizar el programa de Capacitación Anual. Cabe mencionar que el programa de capacitación ha sufrido varias modificaciones después de que la empresa se certificó ante la norma ISO-9001, “ISO (Organización Internacional para la Normalización) es una organización mundial formada por organismos que elaboran normas nacionales. Los comités técnicos de ISO, normalmente elaboran normas internacionales. En la elaboración de estas normas también participan organizaciones internacionales, gubernamentales o no gubernamentales en unión con ISO”²⁹, el último cambio se realizó de acuerdo a la nueva norma ISO/TS-16949:2002.

Los primeros cambios que se dieron a saber a todo el personal es la definición de los conceptos que se manejan dentro de la empresa como:

<u>Antes</u>	<u>Ahora</u>
Empresa	Organización
Áreas	Proceso
Proceso	Operación

La norma solicita al Departamento de Capacitación, asegure que el personal cuente con educación, capacitación, habilidades y experiencia, demuestre que el trabajador esté debidamente capacitado para realizar sus actividades de acuerdo a su puesto. Se elaboró una “Matriz de Competencia del Proceso” (Anexo 4). Esta matriz se hizo personalizada para conocer el status del

²⁹ TEBO, *¿Qué es ISO?*, Folleto, pág. 5.

trabajador y se diera la capacitación requerida a cada uno de ellos en relación a su formación educativa y productiva, esta matriz cuenta con los rubros de número de nómina, nombre del trabajador, fecha de ingreso, puesto, educación requerida, formación requerida, educación real, formación real, habilidades y los cursos que haya tomado para el Sistema Ambiental Administrativo.

La programación de los cursos se hace durante el año y se programa únicamente los cursos realmente requeridos por el puesto y se imparte a la persona que aún no lo tiene verificando en la matriz y en DNC, la programación de los cursos se realiza en un formato de "Programa de Capacitación" se maneja con los rubros de puesto, curso y meses para programar. En esta programación se define el mes o meses en que se va impartir los cursos, los horarios se determinan dentro del horario de trabajo, en cada cambio de turno y cuando los trabajadores están en el tercer turno, el jefe o supervisor de área si esta capacitado para impartir el curso lo da en diferentes horarios de la noche y madrugada.

3.3 La aplicación del programa de capacitación en Tebo

Al tener el Programa de Capacitación autorizado por el Gerente de Planta, se inicia la impartición de los cursos en las fechas y horarios establecidos.

En cada evento se debe entregar material didáctico al participante y al final del curso se realiza una evaluación para corroborar que el proceso de enseñanza-aprendizaje es comprendido, si aprueba el examen se le entrega diploma o constancia del curso, y se reprograma al curso nuevamente en caso de que no se apruebe el examen.

El departamento de capacitación debe contar con la información de cada trabajador en el sistema de computo AS/400 y esa misma información en archivo en el expediente individual del trabajador, así capacitación tiene como evidencia que el trabajador está en contacto directo con el Sistema de Gestión de Calidad del

Producto. De acuerdo a la norma se tiene el expediente comprobantes como certificado del último grado de escolaridad, diplomas o constancias obtenidos dentro de la empresa o fuera de ella, esto es cuando el curso está involucrado con su puesto y lo haya recibido en otra empresa, en el caso de las habilidades que corresponde a la coordinación y equilibrio de los movimientos, como aplica sus conocimientos en sus labores, la comunicación, solución de problemas, etc., lo califica el jefe inmediato de una forma físicamente observable.

En la Matriz de Competencia del Proceso se agrega la calificación o se marca con una "X" en el rubro correspondiente lo que el trabajador vaya cubriendo de acuerdo a las necesidades detectadas según su puesto. En relación a la escolaridad si el trabajador no tiene el grado académico que debe tener para el puesto en el que está o al que lo promuevan se le invita a inscribirse al Sistema de Educación Abierta (SEA) para que continúe sus estudios, de esta manera el trabajador tiene su formación real del acuerdo a su puesto y cubrimos requisitos que la norma demanda para el desarrollo del trabajador.

3.4 El seguimiento de la capacitación en Tebo

La Matriz de Competencia es una herramienta importante para dar seguimiento a cada uno de los trabajadores del áreas administrativas y de la planta, nos permite conocer en primera instancia un análisis del puesto para llevar a cabo la capacitación básica requerida por el mismo e ir preparando al personal para que cubra el puesto idóneo. Al conocer el status real del trabajador se lleva a una secuencia de preparación que le permita desarrollarse dentro de su área o departamento y cubra los objetivos y metas del Sistema de Gestión de Calidad.

La siguiente etapa es parte de la motivación, se induce al trabajador a promoverlo a otros departamentos o puesto de la empresa; para ello, se inicia una capacitación real al puesto y el trabajador emprende un proceso de enseñanza-aprendizaje para entonces ya tiene o está por concluir el grado escolar requerido.

Cabe mencionar que dentro de su formación para el buen desempeño de sus actividades, recibe capacitación para su desarrollo personal. La empresa considera muy importante que todo el personal se interese en enriquecer y desarrollar sus **relaciones interpersonales**, "(...) las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de una actividad"³⁰, aprenda a construir un proyecto de vida y asumir con mayor responsabilidad sus compromisos ante su persona y la familia.

Siendo la familia una realidad que está presente en todos los sectores de la vida humana, la empresa organiza cada año visita a hijos de los trabajadores a la planta para que conozcan el lugar donde sus padres trabajan, al finalizar su recorrido se les regala gorras, lunch, dulces, etc., a las esposas y esposos se hacen competencias de carreras en un parque premiando a los tres primeros lugares, a los trabajadores torneos de Fútbol con las demás empresas filiales.

Ya internamente la empresa promueve diferentes eventos de acuerdo a fechas significativas como el día de San Valentín hacer poemas, el día de muertos, quince de septiembre y en fiestas navideñas, aquí se les convoca a realizar calaveritas, adornar su área premiando a los mejores, también se les invita a participar con artículos e información de interés para el boletín mensual.

La integración del personal es para que forme parte y conozca los objetivos y metas de la empresa, al establecer el Sistema de Gestión de Calidad para obtener la certificación de la norma ISO/TS-16949. La colaboración del personal es significativa al atender las auditorías internas y externas que se realicen en la empresa.

³⁰ PERLE, M. Elizabeth, "No solo de trabajo vive la mujer", pág. 149.

Las auditorías internas las realizan personal de la empresa, este personal es seleccionado de los departamentos de calidad e ingeniería, se capacitan en un Instituto externo, tienen que aprobar una serie de evaluaciones para obtener el certificado de auditor interno de la norma ISO/TS-16949.

El período de las auditorías internas son de dos a tres meses y consiste en auditar las instalaciones de la empresa, maquinaria, materia prima, los procesos y lo más importante el factor humano que tenga la capacitación idónea a su puesto, que responda las preguntas de acuerdo a la Política de Calidad y expliquen de una forma breve su operación y la interacción que tiene con los siguientes procesos u operaciones, áreas y departamentos. Estas auditorías internas son para detectar deficiencias y corregirlas en su momento, de esta forma nos preparamos para la auditoría externa de revisión a la certificación.

La auditoría externa las realiza personal independiente a la independiente a la empresa. Este personal tiene los conocimientos y dominio de la norma ISO/TS-16949 para llevar a cabo las auditorías; también deben estar certificados de la norma como auditor externo. Se solicita este servicio a un Instituto certificador que también debe estar certificado ante el Consejo de ISO (Organización Internacional para la Normalización) como empresa que certifica a otras empresas.

En el período de cada seis meses se lleva a cabo las auditorías externas que siguen el mismo procedimiento de las auditorías internas y no se permite la intervención de mandos medios, el auditor externo va directamente con el trabajador para que le explique en que cursos a participado para realizar sus actividades, cómo aplica la Política de Calidad, qué grado de escolaridad tiene, etc., de todo lo que el trabajador responda debe haber evidencia en su expediente así como en el sistema de computo, porque el auditor externo va al departamento de capacitación a verificar lo que respondió el trabajador.

Una vez concluidas las auditorías externas en toda la planta y departamentos administrativos, se hace el cierre informándonos si hay conformidades u observaciones, en el caso de que existan nos dan tres meses para hacer las correcciones y enviarlas con los procedimientos y acciones correctivas que se hicieron.

El trabajador a partir de conocer la norma aprende a socializarse más con sus compañeros y sus jefes inmediatos, podríamos decir que en general con todo el personal de planta y administrativo; porque desarrolla la habilidad de aprendizaje y comunicación, poco a poco se va introduciendo al sistema laboral y cultural, descubre por mencionar algunos de los cambios, son de perder el miedo para enfrentarse a interrogatorios de personas externas de la empresa y que tiene que demostrar una actitud de conocimiento, competencia y habilidad para ejecutar sus actividades. Por otro lado, se siente en confianza porque aprende a hablar el mismo lenguaje que todo el personal de la empresa lo habla, su forma de participar en equipos de trabajo es destacada al manifestar sus dudas y comentarios para las mejoras de oportunidad en sus operaciones.

3.5 Análisis socioeducativo en relación con el esquema AGIL

El esquema **AGIL** de Talcott Parsons nos permite hacer un análisis socioeducativo en relación al Sistema de Gestión de Calidad de la norma ISO/TS-16949 implantada en la empresa, el trabajador se le dio una inducción de enseñanza-aprendizaje por medio de la capacitación para desarrollar sus habilidades, aprovechar sus conocimientos y experiencias.

La Adaptación (A) de acuerdo al concepto de Parsons, el factor importante para que el trabajador se acople a los cambios que se dieron en el Sistema de Gestión de Calidad, realmente no fue fácil que el trabajador aceptará todos los cambios que se

hicieron, porque le movieron todo su esquema que él tenía al cumplir con sus actividades.

Al solicitar cubrir requisitos para cada uno de los puestos los cuales se harían por medio del Programa de Capacitación y que la enseñanza es continua y paralela con el Sistema de Educación Abierta, se requería de mucho trabajo y disposición para ir logrando dichos cambios, al solicitar a cada uno de ellos, sus comprobantes de estudios, cursos o talleres que hayan tomado dentro o fuera de la empresa, se inició la movilización con todo el personal ya que algunos no tenían dichos documentos e iniciaron la tarea de rescatarlos, otros de retomar sus estudios, tomaron interés de saber su historial de cursos recibidos dentro de la empresa y hacer una comparación de los que ya tenían para tener un ascenso en su departamento o cubrir una vacante en otra área.

Empezó a tomar conciencia en disciplinarse para tener un control de sus documentos personales y laborales, su adaptación fue poco a poco y así comenzó a planear sus objetivos para cubrir sus metas y una de ellas es la oportunidad de alguna promoción de puesto o departamento ya que implica para él contar con más salario y prestaciones.

La capacidad para **alcanzar metas (G)** de acuerdo a éste concepto Parsons dice que “ (...) todo sistema debe definir y alcanzar sus metas primordiales” ³¹ Una vez que la empresa dio a conocer sus objetivos de calidad, el trabajador aprendió a definir sus objetivos, para esto, se les mostró su perfil de puesto para que conocieran los cursos de acuerdo a su puesto fue tal su preocupación por su crecimiento que el mismo solicitaba al departamento de capacitación los cursos que eran de su interés, asistiendo después de sus horas laborables o día de descanso, también aprendió a compartir con personal de otras jerarquías, su confianza en sí mismo e interés lo motivaron a cumplir con sus objetivos y desde luego alcanzar metas primordiales para su desarrollo profesional.

³¹ RITZER, George, *Teoría sociológica moderna*, pág. 120.

La Integración (I) La teoría considera que todo sistema debe regular la interrelación entre sus partes, en este punto el trabajador se integra a un sistema laboral estructurado y toma conciencia de una formación cultural y profesional que para entender la nueva tecnología y sistemas laborales es esencial su actualización, se integra a equipos de trabajo donde fomenta la toma de decisiones entre operarios o cualquier persona involucrada en el proceso, desarrolla la habilidad en tomar decisiones para ejecutar acciones correctivas y preventivas adecuadas que se presenten en sus actividades

Como lo indica la Política de Calidad, “la empresa como los empleados juegan papeles importantes para asumir el compromiso de realizar una mejora continua en el ambiente de trabajo” ³² La empresa brinda instalaciones con equipos que contribuyan a la seguridad y al bienestar de los empleado, así como el seguimiento a tareas, capacitación, promoción y motivación. De esta forma y como se habló al inició los trabajadores entienden la necesidad de los cambios, participando, innovando y contribuyendo en la mejora del ambiente, de los métodos de trabajo y los servicios que la empresa ofrezca a sus clientes.

Lactancia (L) el interés por transformar una cultura se hace a través de los valores que han fortalecido a la empresa y también a cada uno de los trabajadores. La cultura en Tebo cambio al proporcionar el bienestar personal. Este bienestar de las personas hace referencia tanto de salud física y mental del trabajador, para ello se proporciona el Servicio Médico, condiciones de trabajo adecuadas para evitar accidentes, deportes, capacitación, recreación y todo aquello que contribuya al bienestar personal y apoye la superación física y mental.

Los cambios de hábitos fueron notorios ya que el Servicio Médico reporta un bajo índice de enfermedades por mala alimentación, esto quiere decir que también se disciplinó en consumir alimentos balanceados y en condiciones higiénicas, también

³² TEBO, *Política de Calidad y Ambiental*, Folleto, pág. 2.

sus posturas adecuadas en el trabajo indica la buena utilización del equipo de protección y seguridad y cumplir con las normas respectivas que indica el Jefe de Seguridad e Higiene a través de la capacitación.

Entre otras de las ventajas de la capacitación, cabe mencionar que todo en personal incluyendo a aquellas que son ya muy adultas de edad aprenden nuevos conocimientos especializados con diversas metodologías de capacitación que les permite perfeccionar sus conocimientos técnicos actuales. La capacitación resulta beneficiosa porque satisface su necesidad y se transforman en personas capacitados y competentes. Sus jefes y supervisores suelen estar interesados en los trabajadores que están listos para desempeñar otros puestos, sobre todo aquellos de edad que completan su capacitación en conjunto con su escolaridad. Aquellas personas que poseen conocimientos estrechos experimentan una obsolescencia en sus conocimientos y por supuesto con menos posibilidades de un cambio. Sin embargo por parte de sus supervisores y en conjunto de capacitación se les realiza un programa de capacitación especial para:

- Determinar los cursos que necesitan de una capacitación personalizada.
- Conseguir que los trabajadores participen más activamente en el evento.
- El material de curso debe de estar acorde para el nivel de trabajador y lo pueda utilizar.
- Utilizar diversos medios (textos, gráficos) y modalidades sensoriales de aprendizaje (por medio de la vista y trabajos prácticos).
- Proporcionar una información rápida.
- Preparar estas personas adultas para que adquieran flexibilidad permanente para las siguientes etapas de capacitación.
- Tareas esenciales que se han de realizar durante su aprendizaje como El repaso, y la solución a problemas.
- Sus actitudes y creencias acerca del aprendizaje, etc.

La intención de la empresa es beneficiar a los trabajadores de edad adulta mediante la creación de cursos personalizados para mantener y renovar su motivación de esta forma las pautas culturales, de conocimiento los mantienen motivados y creativos en sus áreas de trabajo.

Cuando el individuo está motivado se siente parte de la empresa y sobre todo cuando su trabajo es reconocido e informarle acerca de lo que pueden esperar de su capacitación adquirida. Se ha observado que se emprende en buscar información suficiente para seguir haciendo bien sus actividades ese interés es que manifiesta Parsons el individuo por su propia iniciativa busca seguir en su transformación, esto es cuando rompe patrones que lo han formado pero sin resultado positivo.

Esas características varían de una persona a otra, pero entienden que hay que enfrentarse a nuevas situaciones y para ello es la capacitación. La mayoría de los trabajadores aplican los nuevos conocimientos a lo que ya han aprendido de experiencias anteriores, por lo que el aprendizaje concreto les resulta más fácil y más aplicable a sus vidas.

3.6 El Sociólogo de la Educación como capacitador en una empresa del sector privado

En virtud de que el Sociólogo de la Educación estudia el origen, la organización, el desarrollo y las transformaciones de los procesos socioeducativos, al mismo tiempo que analiza problemas cotidianos. Es capaz de proponer medidas para resolver problemas sociales vinculados a la capacitación y adiestramiento en las empresas privadas, sin importar su giro o tamaño.

El Sociólogo de la Educación, “contribuye a la elaboración e implantación de políticas, planes y proyectos que repercutan favorablemente en la solución de los problemas socioeducativos del país con base en el estudio de la relación educación-

sociedad y de un sólido instrumental que les permita comprender y valorar las tendencias y características del desarrollo nacional”.³³

Asimismo, funge como capacitador o facilitador de procesos de capacitación, una vez que analiza o hace estudios sociológicos de los problemas que se presentan en la empresa. Para resolver estos problemas, propone medidas con los planes y programas de capacitación para revitalizar a todo el personal, propiciando que tengan una visión de su capacidad por aprender y que sean cada vez más creativos. De igual manera, plantea mejoras en las relaciones laborales para el buen desarrollo de sus actividades, promoviendo una cultura socioeducativa.

En relación a la función educativa, le da prioridad y estimula a los trabajadores para que continúen y/o concluyan sus estudios proponiendo los sistemas de educación autodidáctica, como los del Instituto Nacional para la Educación de los adultos (INEA) y Sistema de Educación Abierta (SEA). En este aspecto, se resalta el concepto de **Adaptación** del esquema AGIL de Parsons, porque lo que se pretende es que el trabajador se adapte a una sociedad cultural con más confianza y seguridad, "(...) el proceso de educación se inicia en la familia, se formaliza e institucionaliza en la escuela y prosigue en el trabajo y en las instituciones sociales en que cada hombre participa.”³⁴

Es importante mencionar que en la formación profesional del Sociólogo de la Educación, en el currículo se incluya un taller de Desarrollo Humano, para que el egresado sea capaz de proponer proyectos para el desarrollo y crecimiento del trabajador dentro de una empresa, al conocer las limitaciones y comportamientos de empresa y trabajador, y que pueda realizar evaluaciones de clima organizacional, pruebas psicométricas, etc., para que mejore sus relaciones interpersonales, habilidades, fortalezca sus valores y resuelva conflictos laborales, justo como dice el autor R. Dahrendorf "(...) los sistemas de valores del sector industrial influyen sobre

³³ U.P.N., *Licenciatura de Sociología de la Educación*, Folleto.

³⁴ TRUEBA J. Dávalos, *El proceso de industrialización en México*, pág. 84

la sociedad, y los de ésta, a su vez, sobre la empresa; tanto económica como jurídica, política y socialmente, la empresa y la sociedad están enlazadas entre sí en formas múltiples”.³⁵

Por otro lado, sería interesante agregar algo relacionado con la sociología industrial, porque el tema de la industrialización es mundial, y el sociólogo como parte de su función debe hacer un análisis de los problemas y transformaciones de la sociedad, pero lo puede hacer al conocer las estructuras de una organización con sus conflictos laborales, los valores e ideología en el comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa.

Lo anteriormente expuesto implica que el Sociólogo de la Educación pueda diversificar sus funciones en el mercado de trabajo sin perder su identidad o la esencia de su formación, ya que con sus conocimientos analíticos estudia las estructuras sociales y de los procesos en el ámbito de una empresa, le permite proponer eventos planteando el desarrollo de todo el personal en relación a su educación, conocimientos laborales y de nuevas tecnologías, valores, incentivos, integración, actitudes, etc., y para la empresa que su estructura tenga una estabilidad y congruencia.

También realiza técnicas de investigación, como: encuestas, aplicaciones de test, entrevistas y diagnósticos, desde el punto de vista sociológico, para mejorar las relaciones laborales y sociales del trabajador y empresa.

El Sociólogo de la Educación es un agente de cambio, en la medida en que su misión consiste en propiciar o impulsar transformaciones socioeducativas. En caso de que trabaje en una empresa del sector privado, debe ser consciente de aquellos aspectos que desea transformar en los trabajadores, fomentando en ellos el espíritu de superación; es decir, coadyuvar a su formación y desarrollo, no solo para su mejor

³⁵ Ibid. pág. 195.

desempeño en el ámbito laboral, sino en el personal y social, por lo que se debe convertir en un modelo a imitar.

Finalmente, es preciso que conozca la estructura organizacional de la empresa, y que identifique los tipos de relaciones sociales predominantes en la misma, ya sea que exista un ambiente de relación de dominio, conflictivo, poco cooperativo, de conocimientos laborales y tecnológicos, de compromiso, etc. Para, de esta manera, poder establecer en sus planes y programas cursos que ayuden a solucionar las diferentes problemática que le conciernen, con el objetivo de propiciar un cambio positivo y benéfico para el trabajador y la empresa.

CONCLUSIONES

- Los trabajadores de planta de la empresa Tebo, S. A. de C.V., sí reciben capacitación adecuada la cual se realiza por un análisis ocupacional y se hace por medio de un “perfil de puesto de trabajo” para conocer las funciones del puesto operativo y administrativo de cada una de la áreas, y posteriormente saber lo que el trabajador de acuerdo a su educación, actividades, conocimientos (formación real) y habilidades debe aprender al recibir la capacitación, todo esto es con una “detección de necesidades”, la cual es como último análisis para la elaboración de un programa bien planeado cubriendo todos los requisitos de cada área de trabajo, puesto de trabajo y del trabajador, de esta forma se puede lograr una efectividad en cada una de las actividades que realice.
- La empresa Tebo, S.A. de C.V., al implantar un sistema de cultura asume el reto de cambio y la innovación de las tecnologías tomando una conciencia de estar más comprometida de ser una generadora de empleo y también de educación, al proporcionar las formas de hacer las cosas para lograr un beneficio propio y para los trabajadores.
- Una de esas formas, es cómo sensibiliza al trabajador para que se integre al sistema de cultura laboral y sienta la necesidad de capacitarse, perciba que el hacerlo le va a permitir estar en mejores posibilidades de competencia en otras organizaciones tanto nacional como internacional; y realmente están en esos niveles, porque al conocer la formalidad que se tiene con la norma ISO/TS-16949, se percata que son parte importante de la empresa como mano de obra calificada para la fabricación del producto.
- Con esa misma formalidad aceptan los cambios constantes que realiza la empresa para el cumplimiento de la norma y la hacen parte de su rol de actividades al demostrar interés en su desarrollo profesional y personal.

- De acuerdo a la teoría de Parsons dice que las normas y los valores aprendidos tienden a ser estables y con un ligero refuerzo, tienden a permanecer durante toda la vida. Esto es lo que la empresa pretende para sus trabajadores, que tengan una mejora continua permanente en su educación, preparación técnica, formación, desarrollo personal, etc., durante su estancia en Tebo y lo apliquen en otras empresas o centros de trabajo; la información y aprendizaje que han obtenido por medio de cursos y pláticas en relación al desarrollo humano, les permite recordar, fortalecer y compartir los valores con sus compañeros de trabajo y principalmente con la familia, y ante la sociedad los haga ser diferentes con los demás en relación con su ideología.
- Desde el punto de vista sociológico la empresa promueve el conocimiento y los valores para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura laboral, de bienestar y productividad a sus trabajadores, misma que se refleja en su desarrollo; también, aprenden a observar diversas formas de cultura, porque muestran modificaciones creativas a medida que se implanta y comprenden, y de una forma la transmiten a sus familiares que a su vez, es una ayuda para adaptarse a la sociedad y entender las realidades externas.
- Por ello, es muy importante que en las empresas se destinen recursos a la formación del personal, promuevan una cultura de capacitación como un proceso integral y permanente que mejore las condiciones de formación, educación, habilidades y experiencia al trabajador; que fomente a tener recursos humanos calificados que demanda la transformación productiva y la innovación tecnológica.
- Podemos observar que cuando existe un sistema de capacitación bien definido, se tiene un personal mejor calificado que pueda desarrollar diversas tareas, asume mayores niveles de responsabilidad, se disipan los vicios del trabajo, se refuerzan los aspectos positivos y se generan conductas que propician el desarrollo integral de la persona, a través de un proceso permanente de educación, capacitación y formación. Todo ello eleva los

niveles de satisfacción personal para el trabajador, asimismo aprende a revalorar su trabajo.

- Cuando una empresa tiene la visión de la cultura de capacitación, tiene un diálogo y respeto continuo entre el personal operativo y la dirección, propicia el desarrollo de la actividad solidaria con la empresa y descubre que el trabajo bien hecho genera más beneficios tanto para los trabajadores como para la misma empresa, esto conlleva a una verdadera comunidad socialmente productiva.
- En relación al país, cuando las empresas asumen la visión y el compromiso de la capacitación significa que hay un aumento en los niveles de productividad y de competitividad frente a los mercados internacionales. El país también cuenta con personas mejor preparadas, que se involucren en su trabajo para beneficio propio y el de su empresa.
- Por último, se puede decir que el Sociólogo de la Educación no pierde su identidad como tal, al participar como un agente de cambio en una empresa del sector privado, porque su formación le permite analizar y estudiar las estructuras y procesos de la empresa y contribuye a la elaboración de proyectos, planes y programas que ayuden favorablemente a la solución de problemas socioeducativos, socioculturales y socioeconómicos.

BIBLIOGRAFÍA

- BERTALANFFY, L. Von, "Teoría general de los sistemas", Edit. Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
- BONAL, Xavier, "Sociología de la educación", una aproximación crítica de las corrientes contemporáneas, Edit. Piadós, Barcelona, España, 1980.
- CARNOY, Martín, "La educación como imperialismo cultural", Edit. Siglo XXI.
- CASTRO, Herrera Benjamín, "Diseño tecnológico de cursos", Edit. Limac-Noriega.
- CENTRO PSICOPEDÁGICO CYR, Manual para encuestas, 2003,
- DIETERICH, Heinz, Identidad nacional y globalización la tercera vía, Edit. Nuestro Tiempo, México, D.F., 2000,
- FERNÁNDEZ, de Zamora Rosa Ma., Hacia el año 2000 ¿qué profesional de la información necesitas? Facultad de Filosofía y Letras, UNAM.
- GONZÁLEZ, Salazar Gloria, Problema de la mano de obra en México, Instituto de Investigación Económicas.
- HERNÁNDEZ, S. Roberto, Metodología de la investigación, Edit. McGraw-Hill, 2ª Ed., México, D.F.
- IMAI, Masaaki. Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa, Edit. Continental, Ed. décima, México, 1999.
- JEFFREY, C. Alexander, Las teorías sociológicas desde la 2ª. guerra mundial, Edit. Geisa.
- MENDOZA, Núñez Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación, Edit. Trillas.
- MUNGUÍA, E. Jorge, El camino sin sentido, U.P.N., México 1995.
- ORTEGA, y Gasset José, Nuevas tecnologías y reorganización educativa, Misión de la Universidad.
- PLETT, P.C., y Lester, B.T., Capacitación de las personas de edad: Manual de Orientación, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1993.
- PERLE, M. Elizabeth, No solo de trabajo vive la mujer, Edit. Plural, 1ª. Ed. España, Febrero 2001.

- REZA, Trosino Jesús Carlos, *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*, Edit. Panorama, México 1995.
- REZA, Trosino Jesús Carlos, *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*, Edit. Panorama, México, 1995-1996.
- RITZRT, George, *Teoría sociológica moderna*, Edit. Quinta, Mc.Graw Hill / Interamericana de España 2002.
- SCHMELKES, Corina, "Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación", Edit. Oxford, 2ª. Ed., México, D.F.
- SILICIO, A. Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Edit. Limusa, Noriega Editores.
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *Programa de empleo, capacitación y defensa de los derechos laborales*, México 1996.
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *Conoce la STPS*, Folleto Informativo, Primera Edición, México, D.F., Julio, 2008.
- TABORGA, Huáscar, "Cómo hacer una tesis", Edit. Grijalbo, México, D.F., 1980.
- TEBO 100, Dirección de Relaciones Industriales, *Propuesta de mejora organizacional*, Año 2000.
- TEBO IMAGEN, *Conoce tu empresa*, Año 1, Núm. 1, Octubre-Noviembre, 1991.
- _____ *Manual Formación de Instructores*, Año 1981.
- _____ *Política de Calidad y Ambiental*, Folleto, 2003.
- _____ *¿Qué es ISO?*, Folleto, 1996.
- TRUEBA, J. Dávalos, *El proceso de industrialización en México*, IMES, Marzo 1972.
- UCECA, *Guía técnica para determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa*, Edit. Popular de los trabajadores, México 1979.
- UNESCO, *Quinta conferencia internacional sobre educación de adultos*, Hamburgo, Julio 1999.
- UPN, *Licenciatura de Sociología de la Educación*, Folleto, 1997.

ANEXOS

ANEXO 3

Anexo 3

TEBO S.A. DE C.V.		PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CONTRALORIA												2005		
PUESTO	CURSO	DURACIÓN	INSTRUCTOR	INT/EXT	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
CONTRALOR	REFORMAS FISCALES 2006	10 HS.	CEFA	EXT.												
	DECLARACIÓN ANUAL 2005	10 HS.	CEFA	EXT.												
	BOLETÍN B-10	8 HS.	CEFA	EXT.												
	ACT. PAQUETERIA P.C.	10 HS.	INFORMÁTICA	INT.												
CONTADOR	REFORMAS FISCALES 2006	10 HS.	CEFA	EXT.												
	DECLARACIÓN ANUAL 2005	10 HS.	CEFA	EXT.												
	BOLETÍN B-10	8 HS.	CEFA	EXT.												
	ACT. PAQUETERIA P.C.	10 HS.	INFORMÁTICA	INT.												
AUX. DE CONTABILIDAD	REFORMAS FISCALES 2006	10 HS.	CEFA	EXT.												
	DECLARACIÓN ANUAL 2005	10 HS.	CEFA	EXT.												
	BOLETÍN B-10	8 HS.	CEFA	EXT.												
SECRETARIA	ACT. PAQUETERIA P.C.	10 HS.	INFORMÁTICA	INT.												
	ACT. PRACTICAS SECRETARIALES	16 HS.	AMA	EXT.												
ROSA AMELIA LEÓN AGUILAR ELABORÓ		LIC. EDUARDO ALFARO U. REVISÓ		X-AVANACE O CUMPLIMIENTO		ING. ROBERTO BRAVO V. APROBÓ		FECHA PROGRAMACIÓN								

