

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



“MODELO DE EDUCACION PARA EL
DESARROLLO DE MULTIHABILIDADES”

POR

Lic. Diana Guadalupe López Muela

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN RELACIONES INDUSTRIALES

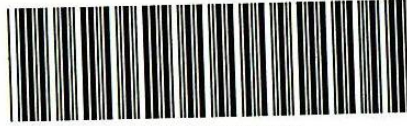
CIUDAD UNIVERSITARIA.
SAN NICOLAS DE LOS CARZA, N.L.
NOVIEMBRE 1999

D.G.L.N.

"MODELO DE EDUCACION PARA EL DESARROLLO
DE MUJERES Y MUJERES DE MUJERES"

TM
Z5853
.M2
FIME
1999
L6

1999



1020129249

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



"MODELO DE EDUCACION PARA EL
DESARROLLO DE MULTIHABILIDADES"

POR

Lic. Diana Guadalupe López Niebla

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN RELACIONES INDUSTRIALES

CIUDAD UNIVERSITARIA.
SAN NICOLAS DE LOS CARZA, N.L.
NOVIEMBRE 1999

TM
Z5853
M2
FINE
1999
L6

0133-28960

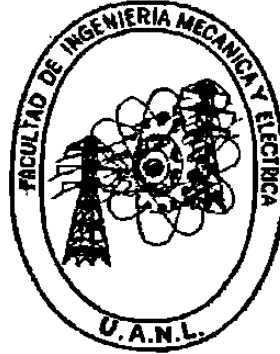


FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



**MODELO DE EDUCACION PARA EL DESARROLLO DE
MULTIHABILIDADES**

POR

LIC. DIANA GUADALUPE LOPEZ NIEBLA

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L.
NOVIEMBRE DE 1999**

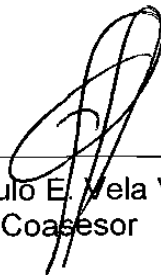
**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis **“MODELO DE EDUCACION PARA EL DESARROLLO DE MULTIHABILIDADES”** realizada por la Lic. Diana Gpe. López Niebla sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El comité de tesis



M.A. Matías A. Botello Treviño
Asesor



M.C. Cástulo E. Vela Villarreal
Coasesor



M.C. Roberto Villarreal Garza
Coasesor

Vo. Bo.



M.C. Roberto Villarreal Garza
División de Estudios de Post-Grado

Villa de Agujita, Coahuila a Marzo de 1999

DEDICATORIA

A mis hijos Antonio y Sara María:

por las horas robadas a su cuidado, gracias
por su apoyo al desvelarse conmigo, lo
cual fue aliciente para mi trabajo

A mi Familia:

Por el apoyo incondicional que siempre
me han brindado en los momentos
cruciales de mi existencia.

A José Claudio:

Por alimentar en mi el amor y
la esperanza.

AGRADECIMIENTOS

A Dios. . .
por permitirme llegar a cristalizar un sueño.

A mi compañero y amigo. . .
Ing. José Claudio Tamez Sáenz, quien
hizo realidad las gestiones del programa de
postgrado en el Instituto Tecnológico de Estudios
Superiores de la Región Carbonífera. Gracias por la
paciencia, por el apoyo e interés mostrado en el presente trabajo

A mi amiga . . .
Lic. Gloria Valle Gallegos, quien hizo posible
el concluir esta labor tan significativa.

A todas aquellas personas. . .
que desinteresadamente contribuyeron al
buen desarrollo de este trabajo.

INDICE GENERAL

Prólogo	10
Capítulo 1	
CONSIDERACIONES GENERALES	12
Introducción	12
Síntesis	16
Capítulo 2	
MARCO TEORICO	18
2.1 Habilidades de la comunicación	18
2.1.1 Función de la comunicación	18
2.1.2 Comunicación efectiva	19
2.1.3 Retroinformación eficaz	22
2.2 Clima organizacional	23
2.2.1 Manejo de conflictos interpersonales	23
2.2.2 Métodos para habilitar la resolución de conflictos individuales y a nivel organizacional	26
2.2.3 Manejo de sentimientos y emociones	28
2.2.4 Manejo de resistencia al cambio	29

2.2.4.1	Características de la resistencia al cambio.	31
2.2.4.2	Factores que intervienen ante la resistencia al cambio. . .	32
2.3	Efectividad individual hacia la calidad integral	32
2.3.1	Fundamentos de la conducta	33
2.3.1.1	Naturaleza de los individuos	33
2.3.1.2	La conducta individual en las organizaciones.	35
2.3.2	Desarrollo individual vs desarrollo organizacional.	37
2.3.3	El individuo como sistema	37
2.3.4	Proceso individual de cambio	38
2.3.5	Motivación desempeño y productividad	39
2.3.6	Uso de estímulos y recompensas	40
2.4	Implicaciones de la mejora continua desde el punto de vista organizacional	41
2.4.1	Implicaciones de la mejora continua	41
2.4.2	Conceptos básicos sobre calidad	42
2.4.3	Efectos de la calidad en el servicio.	43
2.4.4	La calidad vista como modelo educativo	43
2.5.	Funciones de la capacitación	45
2.5.1	Fundamentos del aprendizaje	45
2.5.2	Planeación del recurso humano	47
2.5.3	Programas de capacitación y desarrollo	50
2.5.4	Ley federal del trabajo (Marco legal en México en materia de capacitación).	52
2.5.5	Ley federal del trabajo. Capítulo III bis.	52
2.5.6	Modelo de las características del empleo.	54
2.5.7	Modelo de capacitación sistemática.	56
2.5.8	Modelo de educación basado en competencias (EBC).	57
2.5.9	Como determinar las necesidades de capacitación.	59

2.6 Adiestramiento y desarrollo en las empresas.	60
2.6.1 Relación individuo – organización	60
2.6.2 Capacidades, habilidades y procesos de educación.	61
2.6.3 Información, formación y entrenamiento	62
2.6.4 Desarrollo de actitudes empresariales.	63
2.6.5 El trabajo en equipo. (Habilidades de sus miembros).	63

Capítulo 3

METODOLOGIA65

3.1 Tipo de investigación.	65
3.2 Población y muestra.	66
3.3 Análisis y resultados de la información empírica.	66
3.3.1 Entrevista abierta	67
3.3.2 Cuestionario	68
3.3.3 Cuadro comparativo	79
3.3.4 Resultados del cuestionario de egresados	81
3.4 Diagnóstico	97

Capítulo 4

**DISEÑO DEL MODELO DE EDUCACION PARA EL
DESARROLLO DE MULTIHABILIDADES. 99**

4.1 Características.	99
4.2 Modelo de educación para el desarrollo de multihabilidades	100

Capítulo 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.105

BIBLIOGRAFIA	107
ANEXO 1	109
ANEXO 2	112
GLOSARIO	122
AUTOBIOGRAFIA	126

PROLOGO

El presente trabajo de investigación documental y de campo, me hizo inclinarme hacia el área laboral debido a mi especialidad en relaciones industriales, para que sirva de apoyo en la práctica cotidiana de los departamentos de relaciones industriales y en los departamentos de vinculación en las instituciones de educación superior.

El diseñar un modelo de educación para el desarrollo de multihabilidades fue pensando en enriquecer al sector productivo de la Región Carbonífera, así como a los estudiantes que egresan del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera, ya que acuden a solicitar empleo a esas empresas.

¿Cómo sería esto? la inquietud crecía en mí, día con día, por donde empezar era la interrogante, despejarla fue el reto.

Claro está que al empezar a trabajar con la investigación, me fui enriqueciendo de conocimientos y por que no mencionarlo, de multihabilidades en las áreas de capacitación, manejo de entrevista, reformulación de cuestionarios, comunicación interpersonal, toma de decisiones y sobre todo perseverancia. Todo ello gracias a las empresas visitadas, así como a la información que arrojó el cuestionario aplicado a los alumnos de la 1a. generación que egresaron del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de

la Región Carbonífera en 1996 y que actualmente algunos de ellos laboran en estas empresas visitadas.

Este trabajo sin duda pretende ser prometedor en el ámbito escuela-empresa donde ambos forman a la vez recurso humano con conocimientos capacidades y habilidades necesarias que creen una nueva disciplina empresarial.

Es necesario que nuestra región, nuestro estado y nuestro país, alcancen el desarrollo de nuevas actitudes para poder así lograr el desarrollo de habilidades y dar como individuos más calidad en el desempeño profesional, social y familiar.

Algunos autores hacen hincapié en que se retome este nuevo concepto educativo, social y humanístico como oportuna área de preocupación en el estudio de capacitación de cada sector laboral.

CAPITULO 1

INTRODUCCION

Ante las necesidades cambiantes en el medio ambiente de las empresas y el poder obtener éxito en los mercados competitivos del país, cada vez se exige que los programas de capacitación de los empleados sean programas que tengan un funcionamiento inteligente orientado hacia la mejora continua.

1.1 Objetivo

Por medio de la investigación documental y de campo, se pretende determinar el tipo de capacitación y adiestramiento que se lleva a cabo en algunas empresas de la Región Carbonífera, con el objeto de conocer las expectativas a desarrollar en el personal que se contrata y cuáles son los logros obtenidos, es decir si satisfacen los requerimientos de la empresa. Para con esta información desarrollar un modelo adecuado al propósito que se busca.

1.2 Justificación

Es necesario que los departamentos de selección y reclutamiento de cualquier empresa cuenten con un modelo de educación para el desarrollo de multihabilidades, específicas que requiere el personal contratado para así optimizar los recursos, tiempo y esfuerzos dedicados a la capacitación y adiestramiento de personal, desarrollando en ellos; habilidades, técnicas, competencias y actitudes positivas orientadas a la mejora continua.

1.3 Planteamiento del problema

El adecuar la necesidad de capacitación integral como modelo de vida laboral en las empresas de la Región Carbonífera, nos lleva al área de desarrollar multihabilidades, para proporcionar a su servicio elementos tangibles de cambio para su proceso de selección de personal,

Es importante para el estudio de la administración como disciplina social y particularmente la relativa a la conducta del hombre en su medio organizacional, plantear las siguientes hipótesis:

1.4 Hipótesis

“Las multihabilidades desempeñadas en el puesto de trabajo tendrán relación con la productividad del empleado”

“La multihabilidad influye directamente en el nivel de desempeño y la satisfacción del empleado”

1.5 Estructura del Trabajo.

Se ha dividido en cinco capítulos el presente trabajo de investigación:

El primer capítulo incluye la síntesis de este estudio como referencia a nuevas investigaciones.

El segundo capítulo se refiere a los conceptos teóricos de las habilidades de comunicación, clima organizacional (conflicto y cambio), efectividad individual hacia la calidad integral, implicaciones de la mejora continua, técnicas de entrenamiento y adiestramiento y desarrollo de las empresas.

El capítulo tercero comprende los resultados obtenidos en la investigación de campo, así como el análisis estadístico y el análisis comparativo de las empresas que sirvieron de muestra, su interpretación y discusión de resultados.

El capítulo cuarto propone el diseño del modelo de educación para el desarrollo de multihabilidades y su justificación.

El capítulo quinto, presenta las conclusiones obtenidas, las limitantes que se presentaron y sugerencias para futuras investigaciones, así como la bibliografía utilizada, glosario y autobiografía.

SINTESIS

El enfoque del presente estudio es institucionalista, es decir el sistema educativo vs sistema productivo.

Se buscó obtener información sobre el perfil de formación de los alumnos que egresaron del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera en la generación 1996 y cómo, influye su desarrollo laboral en el sistema productivo.

Los resultados más relevantes de esta investigación fueron:

Que la variedad de habilidades desarrolladas en el egresado no son suficientes para un buen desempeño laboral, ya que las empresas demandan el manejo de multihabilidades, para lograr eficientemente los objetivos de la misma.

Dado lo anterior, el recién egresado difícilmente alcanza desde sus inicios laborales un puesto de alta gerencia o mandos intermedios.

Nos dimos cuenta que la empresa busca egresados que ya tengan desarrolladas varias habilidades técnico-profesionales ya que esto le reduce costos y tiempo en su capacitación. Por lo que puede desarrollar en el egresado algunas, ya que espera que la escuela lo haga en su totalidad.

A su vez, las instituciones educativas deben determinar qué habilidades son necesarias en los alumnos para que cuando estos egresen y sean contratados no se topen con la carencia de habilidades necesarias no desarrolladas, que lo hagan reclamarlas o acudan a buscar información por su cuenta. Ya que entre más desarrollado esté, más fácilmente encontrará trabajo en el medio competitivo de las empresas

El modelo de educación para el desarrollo de multihabilidades tiene como objetivo fortalecer las expectativas a desarrollar en el personal que se contrata y cuáles son los logros obtenidos, es decir si satisfacen los requerimientos de la empresa.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.1 Habilidades de la comunicación.

Muchos gerentes de todos los niveles jerárquicos consideran la comunicación de los empleados como una actividad inútil, pero cada cosa que hacemos, y algunas veces que no hacemos, comunica mensajes a los demás.

2.1.1 Función de la comunicación.

La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La primer función sirve para controlar el comportamiento de los miembros de varias formas, ya que estos se deben a los lineamientos que marca la autoridad formal.

La segunda fomenta la motivación cuando aclara a sus empleados que se debe hacer, si lo están desarrollando bien o como lo pueden mejorar.

La tercera proporciona un escape para que el individuo exprese sus emociones y satisfaga sus necesidades sociales.

La cuarta facilita la participación del individuo en la toma de decisiones para transmitir datos e identificar y evaluar opciones.

2.1.2. Comunicación efectiva.

La comprensión del proceso de comunicación, de sus determinantes y de los efectos de la comunicación, aumenta la capacidad del hombre, para afrontar los problemas de comunicación que debe encarar diariamente en su ámbito laboral, cualquiera que sea la naturaleza de éste.

Algunas organizaciones e incluso las personas han hecho a un lado las habilidades para escuchar. Escuchar requiere prestar atención, interpretar y recordar estímulos.

Una persona promedio pronuncia de ciento veinticinco a doscientas palabras por minuto, pero el que escucha comprende hasta cuatrocientas palabras por minuto.

Existen ocho comportamientos que se encuentran asociados con habilidades eficaces para escuchar:

- **Hacer contacto visual.**

(Requiere de ver a los ojos a la persona que esta hablando, eso demuestra interés).

- **Realizar movimientos afirmativos con la cabeza y expresiones faciales apropiadas.**

(Comunicación no verbal y contacto visual).

- **No ejecutar acciones o ademanes que distraigan.**

(sí no brinda toda su atención indica que el mensaje del emisor está fallando).

- **Formular preguntas.**

(Proporciona aclaraciones y asegura la comprensión).

- **Parafrasee lo que acaba de señalar el emisor.**

(Con esto se verifica la precisión de su comprensión).

- **No interrumpa al emisor.**

(No trate de adivinar la dirección que tomarán los pensamientos del emisor).

- **No hable demasiado.**

(No se puede hablar y escuchar al mismo tiempo).

El escucha eficaz realiza transiciones con suavidad de interlocutor.

Ocho factores que se relacionan con la eficacia de la comunicación en los empleados y pueden aplicarse a cualquier tipo de organización:

- El director general debe estar comprometido con la importancia de la comunicación.

Por ser el factor más destacado en un programa de éxito en las comunicaciones con los empleados, con el demuestran su habilidad de liderazgo, ya que por medio de sus palabras y acciones, su compromiso trasciende al resto de su organización.

- Los administradores sintonizan las acciones con las palabras.

Cuando se contradicen los mensajes pierden credibilidad con sus empleados, sus palabras deben ser respaldadas con acciones.

- Compromiso con la comunicación en ambos sentidos.

Todos los programas que alcanzan el éxito equilibran la comunicación descendente con la ascendente.

- Énfasis en la comunicación cara a cara.

La comunicación directa, sincera, cara a cara con los empleados, presenta a los ejecutivos como personas vivas, que comprenden las necesidades y preocupaciones de sus trabajadores.

- Responsabilidad compartida por las comunicaciones de los empleados.

La administración superior debe mantener a los administradores de niveles medios e inferiores plenamente informados de los cambios que se planen, igualmente los administradores medios e inferiores deben compartir esa información con sus grupos de trabajo.

- El manejo de las malas noticias.

Cuando las malas noticias se comunican con franqueza, se crea un clima en el que las personas no temen decir la verdad y las buenas noticias ganan credibilidad.

- El mensaje está modelado para las personas que lo van a escuchar.

Los empleados varían en el tipo de información que necesitan y en la manera más eficaz para recibirla, por lo que los administradores deben de reconocer esto y diseñar su programa de comunicación de acuerdo a ello.

- Trate la comunicación como un proceso continuo.

Una de las cosas que más compensa al empleado a cambio de su lealtad es mantenerse informado durante los periodos de cambios o crisis.

2.1.3 Retroinformación eficaz.

Una de las causas más comunes por las que fracasan todas las organizaciones "son las malas comunicaciones". En estos términos podemos decir que la comunicación como proceso dinámico y desarrollado a diversos niveles y en diferentes direcciones, tiene la virtud de establecer marcos de comportamiento homogéneos.

El individuo debe obtener una retroalimentación continua e inmediata de sus exposiciones, para brindarle oportunidad de rectificar o de desarrollar más su determinación.

La retroinformación debe darse:

- cara a cara
- simple y repetitiva
- con empatía

- y escucha efectiva

Estas habilidades reducirán las barreras de comunicación. No obstante no todos los intentos de comunicación logran el éxito, se requiere de una disciplina y un cambio de actitud por parte de la alta gerencia de esta manera desarrollarán una visión común y compartida, así como el manejar estrategias enfocadas al beneficio mutuo.

2.2 Clima organizacional.

Aquel que obedece aún en contra de su voluntad, su opinión es, aún, de su propiedad. El objetivo general humano de la alta gerencia en lo que se refiere al cambio, es no perder de vista su entorno para restablecer y mantener el equilibrio del grupo y el ajuste personal que trastorne el cambio.

2.2.1. Manejo de conflictos interpersonales.

Cuando el ambiente organizacional no satisface las necesidades del personal, provoca conflicto y es considerado como algo inherentemente malo. Sin embargo debemos considerar el conflicto como algo inevitable, el cual si es

manejado de modo adecuado, puede transformarse como fuente de efectividad organizacional enriquecida.

No debemos olvidar que el ambiente organizacional se encuentra bajo la influencia de varios factores que son clave, incluyendo su estructura, la descripción del puesto, las normas de desempeño, el estilo de liderazgo y los valores de trabajo.

Cuando una persona tiene que trabajar con individuos que a primera vista nos parecieron antipáticos, y traemos en mente cada una de sus características insignificantes que lo hacen ser él; como es el sonido de su voz, su sonrisa forzada o burlona, en fin su personalidad. Toda esta molestia que nos causa el tener que convivir con él, parte de nuestro tiempo, es potencial para generarnos conflicto.

Así que como categoría de fuente de potencial de conflicto debemos considerar a los factores personales que influyen: los sistemas de valores individuales de cada persona y sus características de personalidad que tienen que ver con la idiosincrasia y con las diferencias individuales.

La variable que más se pasa por alto en el estudio del conflicto social, es la diferencia en los sistemas de valores, estos son la mayor explicación a los: prejuicios, desacuerdos en la contribución de un individuo al grupo y las recompensas que merece. Son sin duda fuente importante para la creación del conflicto.

El hecho de que se perciba un conflicto no quiere decir que debe personalizarse. Es a nivel de sentimientos, cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimenten ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Sin duda las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones del conflicto. Se ha encontrado que las emociones negativas producen una sobre implicación de los asuntos, reducción en la confianza e interpretaciones negativas del comportamiento de la persona contraria. Mientras que los sentimientos positivos amplían la tendencia para ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, tener un punto de vista más amplio de la situación y desarrollar situaciones más innovadoras.

La eficacia de las relaciones intergrupales se evalúan en función de eficacia y calidad.

Para la organización, el conflicto se clasifica en dos grandes grupos:

- Conflicto organizacional.

Se origina a menudo debido a los intentos de la organización por planear las asignaciones de trabajo.

Estos conflictos organizacionales se originan en la creación de una organización formal. Es imposible que la administración los evite, puesto que son inherentes a su estructura jerárquica.

- Conflicto emergente.

Brota de causas personales y sociales. Uno de los más comunes es el conflicto de organización formal - informal.

Cuando los objetivos de estos dos grupos son incompatibles se da margen a los problemas organizacionales.

Otra forma de conflicto emergente la encontramos en las incongruencias de estatus. Estas situaciones de conflicto emergente tienen una naturaleza personal y social en el sentido de que implican normas individuales y de grupo.

Ya sea que exista o no conflicto, dependerá de el modo en que las personas perciban la situación.

2.2.2 Métodos para habilitar la resolución de conflictos individuales y a nivel organizacional.

Cada organización deberá considerar sus habilidades de resolución de conflictos para que estos no lleguen a convertirse en un fin, que traigan consecuencias contraproducentes sino mediarlos hacia direcciones constructivas bajo los siguientes métodos:

- Resolución de problemas mutuos.

Las partes interesadas se reúnen para discutir el tema, cuando se comparten y comunicación sus discrepancias, se logra acentuar lo positivo destacando los puntos de vista que sostienen en común y se identifican similitudes que pueden servir como base para realizar un esfuerzo combinado.

- Objetivos vitales.

El uso de metas en las que se identifica un objetivo que requiere la colaboración de todas las partes concernientes, es un método complementario para la resolución de problemas mutuos.

Los objetivos vitales sólo son posibles cuando dos o más grupos encuentran un propósito hacia el cual pueden luchar sin sacrificar las aspiraciones que les son mas caras a sus miembros.

- Expansión de recursos.

En ocasiones el conflicto se debe a la escasez de recursos, si estos se ampliaran sería posible reducirlo.

- Evasión.

Cuando los individuos se encuentran en conflicto entre sí, una de las maneras para resolver la situación es evitar a la otra parte. Este aspecto adquiere dos formas posibles, el distanciamiento y la supresión.

El distanciamiento interdepartamental se refiere a la forma de "arriesgar un territorio" cada parte del conflicto decide lo que debe hacer y nadie interfiere en el trabajo de la otra. En el caso de la supresión, cada parte se limita sencillamente a retener la información o guardar los sentimientos que contrarían a la otra persona.

Estos dos aspectos constituyen una técnica eficaz de resolución y puede ser uno de los principales factores que mantiene a flote a muchas relaciones de organización.

- Atenuación.

Es la reducción o el aligeramiento de las diferencias entre individuos y grupos, al mismo tiempo que se realzan sus intereses comunes. La atenuación se emplea primordialmente cuando se busca una solución temporal.

- Contemporización.

En la mayor parte de los métodos de resolución desarrollados anteriormente consisten en técnicas de contemporización. En este proceso no hay un ganador o un perdedor definitivo, porque cada parte debe ceder en algo.

2.2.3 Manejo de sentimientos y emociones.

El secreto de cualquier manejo de cambio o mejora parte de una autoconciencia de crisis, lo cual significa que hemos descubierto lo que nos hace falta para sentirnos satisfechos con nosotros mismos, es aquí donde descubrimos nuestros propios errores y todo aquello que nos provoca conflicto con las demás personas con las que interactuamos y a la vez encontramos, aquellos anhelos ocultos que nos inspiran a crecer.

Este deseo natural de cambio nos provoca auto observarnos y en esta realidad llevamos una actitud de aprendizaje en pos de oportunidades de mejora a sí mismo.

La mayoría de las personas interactúan con la realidad que los rodea y rara vez están conscientes en un cien por ciento de cuáles son sus actitudes legítimas, es decir, cuál es exactamente la forma en como los percibe la gente.

El papel que juegan los sentimientos y las emociones están sumamente ligados a las actitudes y a la autoestima. El educar nuestras emociones es un requisito necesario para lograr mejorar nuestro control emocional (autocontrol) con ello mejoraremos nuestra capacidad de interrelacionarnos con todas las personas y también con nosotros mismos, para armonizar con nuestro entorno social y laboral.

Es un método de autoconocimiento que nos permite observar el como somos a través de las personas y que piensan ellas de nosotros, es reflexionar sobre la más profunda de las partes humanas.

Si deseamos convertirnos en un espejo de la calidad, tenemos que educarnos, relacionándonos positivamente a controlar emociones, armonizar

con nuestro entorno, reflejar los valores de verdad, bondad, belleza, lealtad, orden, equilibrio emocional y ecuanimidad. Ya que a través de nuestras actitudes llegaremos a la experiencia emocional y con ello lograremos alcanzar calidad humana.

Cuando un individuo pierde el control emocional, se aleja tan lejos de sus objetivos desencadenando toda una serie de trastornos graves en su vida. Esta pérdida actúa en forma de catarsis, la explosión de sentimientos libera energía acumulada ya sea por estrés, ansiedad, angustia o por insatisfacción, así es como actúan las emociones al liberar energía. El factor clave para la mejora de las actitudes es el manejo del control emocional.

Cuando el trabajo pueda ser visto así, a través de su carga emocional que parte primero de nuestra vocación y finalmente de nuestra autorrealización al servir, descubriremos nuestra capacidad de ser para ir en busca de la excelencia.

2.2.4 Manejo de resistencia al cambio.

El ser humano provoca los cambios pero también por naturaleza se resiste a la transformación.

Si deseamos provocar un cambio dentro de una organización o tal vez en una persona, en la propia condición del hombre están dados dos tendencias contradictorias; la tendencia a cambiar y el deseo de cambio y en contraposición la resistencia a cambiar o la resistencia al cambio.

En cada uno de los seres humanos existe el deseo de ser diferentes, de ser mejores, de alcanzar metas imaginadas, pero el impulso de cambio se ve frenado por sus propias limitaciones. El cambio tiene que ser reflexivo y exploratorio en todos los aspectos de nuestra personalidad, es necesario conocernos profundamente para poder experimentar un deseo interno de cambio y llevarlo a nuestro alto nivel emocional, es necesario involucrar las emociones en nuestro cambio.

El desarrollo de habilidades emocionales, participa como protagonista desarrollando a la vez habilidades de comunicación con profunda carga sentimental que llevan al individuo a la sensibilización y desarrollo humano.

Toda forma de manejo de resistencia al cambio puede ser interpretada como una negación de la realidad o la incapacidad de algunas personas para reconocer la existencia del cambio.

Esta resistencia puede girar en dos direcciones, a nivel de personas y a nivel de culturas y organizaciones, cuando hablamos de la resistencia a nivel de personas podemos diagnosticar que el problema es un cambio de actitud, cuando nos referimos a culturas y organizaciones nos encontramos con condiciones diferentes y el cambio debe de ser inducido y dirigido.

En el siglo XX, la implementación de programas de desarrollo organizacional y de calidad total han demostrado un gran éxito. Las culturas corporativas y empresariales nos muestran que todo cambio debe ser dirigido de adentro hacia afuera, es decir todo cambio de actitud cultural o social tiene que partir del cambio personal, hacer crecer a la gente debe ser el objetivo número uno del cambio. Cuando el cambio es visto y entendido como una superación de la persona, de la empresa por alcanzar un estadio superior de crecimiento y desarrollo, entonces será fácil convencernos.

Para lograr un buen resultado de cambio organizacional es importante considerar que la calidad total establece tres objetivos: la creación de una visión, de una misión y unos valores, de esta manera las personas podrán identificar con claridad hacia que dirección ha marcado el rumbo del cambio. No olvidemos que el proceso del cambio organizacional está en función del cambio personal, los líderes deben ser los más comprometidos que lleven en su vida un reflejo claro de esas ideas ya que la resistencia al cambio se nutre del abandono de los programas, es decir iniciar un proyecto que después de que pase mucho tiempo antes de que se continúe, ya que la continuidad es una estrategia esencial para obtener el éxito.

2.2.4.1 Características de la resistencia al cambio.

Debido a que el cambio siempre será una amenaza para el individuo, y que en ocasiones propicia la implementación de programas sin éxito, analizaremos algunos de los aspectos que hay que cuidar para que la idea de cambio pueda ser aceptada con flexibilidad.

- Resistencia pasiva.

Consiste en aceptar todas las propuestas, pero no comprometerse con nada ni mucho menos con una actuación definida.

- Resistencia activa.

Es manifestarse abiertamente a opositores de la idea de cambio planeado, considerando que no dan resultado.

- Resistencia por inercia.

Son personas que no llevan un rumbo fijo, se inclinan hacia donde van los demás, no se han encontrado a sí mismos, no toman en serio un programa de calidad.

2.2.4.2 Factores que intervienen ante la resistencia al cambio

El personal que se resiste al cambio, lo hace porque el cambio implica esfuerzo, sacrificio, tiempo extra, capacitación y no están dispuestos a sacrificarse.

- La gente teme perder las cosas buenas que ha adquirido o sus intereses pueden verse amenazados por lo que se opone a la innovación.
- Todo cambio ocasiona inseguridad, la transformación crea temor por no poder cumplir con las nuevas demandas.
- La desconfianza en la administración, la actitud de esperar provocar un cambio interior en las demás personas para ver si yo cambio.

2.3 Efectividad individual hacia la calidad integral

La conducta humana tiene un efecto vital en todas las faces de existencia de una organización.

2.3.1 Fundamentos de la conducta.

Definitivamente la conducta se aprende en función del ambiente en que la persona se desenvuelve. Los seres humanos actuamos reforzando las respuestas que observamos de nuestros niños, padres, maestros, compañeros y aún de extraños con quienes convivimos y de la sociedad en general.

En nuestro ambiente encontramos además de las conductas deseables, conductas indeseables que son el resultado de que la conducta apropiada nunca sea aprendida y de que se aprenda la conducta indeseable, por lo que debemos buscar conductas alternativas adecuadas.

Las ciencias de la conducta son básicamente la psicología, la sociología y la antropología. La psicología es la ciencia que estudia la conducta humana individual, la sociología es el estudio de la conducta dentro de grupos y entre ellos, la antropología estudia al hombre en forma global, y en el estudio de la conducta organizacional, su campo es la antropología cultural ya que se encarga del efecto de la cultura sobre la conducta.

El estudio del comportamiento organizacional es un análisis del papel que desempeña un individuo dentro de las organizaciones. Si queremos lograr el desarrollo de la organización eficientemente, tenemos que comprender los procesos individuales.

2.3.1.1 Naturaleza de los individuos.

La conducta individual es un proceso complejo. Los psicólogos han desarrollado varios modelos para explicar porqué la gente actúa como lo hace.

Estos modelos se basan en suposiciones concernientes a la naturaleza humana y describen una dicotomía de comportamientos.

Teoría racional y emocional.

El individuo es considerado por algunos teóricos como una persona sumamente racional, que cuando se enfrente a una decisión recopilará información, la analizará, evaluará y elegirá lo que mayor beneficio le de.

En el extremo opuesto la teoría del hombre emocional (teoría freudiana) considera al hombre como fuertemente regulado por sus emociones, de las cuales son respuestas inconscientes, que lo llevan aún tipo de conflicto interno que hace que reaccione por sus instintos y su emoción.

Teoría conductista y humanista.

Se interesa exclusivamente por la conducta observable, en contraposición a los pensamientos y los sentimientos.

En su forma radical, el concepto conductista sostiene que todo comportamiento se controla ambientalmente, mientras que el concepto humanista del hombre es más filósofo que científico y considera al individuo como un ser capaz de vencer la conducta irracional por medio del razonamiento consciente. Aquí su potencial no se subestima.

Teoría del hombre económico y de la autorrealización.

El hombre económico es naturalmente competitivo, interesado en su propia persona y en la batalla de la vida lucha con firmeza para sacar ventaja de todos los demás, su única preocupación es su supervivencia.

Esta teoría constituyó la base del nacimiento de la administración científica hacia fines del siglo XXI. La base de este movimiento era la mecanización del

trabajo, la especialización de las funciones del trabajo y el ofrecimiento de incentivos económicos a los que podían producir en el nivel normal o por encima de él.

La antítesis de este modelo es la autorrealización. Se refiere a la búsqueda de la autosatisfacción. Se puede expresar como el deseo de ser cada vez más lo que se es, de llegar a ser todo aquello en lo que uno es capaz de convertirse. (Proceso descrito por Abraham Maslow).

Teorías X y Y.

La teoría X, ve al individuo como un ser perezoso, no creativo y que requiere de ser empujado. La teoría Y, considera al ser humano como poseedor de un gran potencial, y si la administración maneja la situación de manera apropiada, puede canalizar este potencial hacia la obtención de las metas de la organización.

Las cuatro teorías presentadas tienen diferentes grados de validez, que sólo servirán como punto de partida para entender la conducta humana.

2.3.1.2 La conducta individual en las organizaciones.

Algunas veces se ha aludido a la complejidad de la conducta humana, y a las dificultades que existen al tratar de predecir lo que las personas tenderán a hacer.

El trabajo de todo administrador se relaciona en forma directa con la coordinación y la utilización de los recursos humanos, ya que debe estar familiarizado con el estudio de la psicología si quiere ser eficiente.

Existen tres facetas principales para la comprensión de la conducta individual dentro de la organización:

- Los componentes básicos de la conducta individual
- El desarrollo de la conducta encaminada a los valores y metas
- Y el sistema personal

Su actuación es de modo simultáneo para generar la conducta individual.

La conducta individual esta influida por las metas personales. Los individuos tienden a actuar conforme a su propio interés, las organizaciones más eficientes lucharán por desarrollar condiciones en que las metas personales sean congruentes con las de la organización.

Aunque a su vez los valores y las metas de la persona son individuales e internos, las habilidades, la pericia y la experiencia que cada persona aporta a su trabajo son externas. Está última tiene efectos notables en la conducta, sobre todo en el comportamiento orientado al trabajo.

Los niveles de habilidad y pericia de cada persona son variados, es por eso necesario que las técnicas de selección y los métodos de adiestramiento compaginen las habilidades individuales con los trabajos de la organización.

Analizando los factores de tensión y ajuste, diremos que pueden alterar la conducta de la persona y el desempeño en su trabajo, generando con ello resultados disfuncionales debido a factores personales o ambientales.

2.3.2. Desarrollo individual vs desarrollo organizacional.

Establecer una buena cultura organizacional es algo que requiere de tiempo, para poder lograrlo se debe tener confianza mutua y un alto sentido de identificación con la empresa.

Es por ello que las organizaciones deben de aprender para sobrevivir, desarrollarse y prosperar.

Para que una organización aproveche al máximo su potencial humano, es necesario que la tarea y el comportamiento estén eficazmente integrados, por lo que el sacar provecho de los recursos humanos es factor vital para desarrollar estrategias eficaces.

El aprender alternativas que sirvan en la ejecución de nuevas habilidades, es parte del desarrollo individual o de aprendizaje que los adultos debemos considerar dentro del nuevo contexto organizacional.

Los programas inadecuados son los que obstaculizan alcanzar las metas de la organización y del recurso humano.

2.3.3. El individuo como sistema

Las sociedades y las organizaciones están integradas mediante conductas diseñadas y en gran medida la conducta de cada individuo está determinada por las exigencias de cada sistema.

Algunas teorías como la psicoanalítica, toma en cuenta la familia sobre el individuo. Otras en parte aceptan al grupo pequeño como ambiente individual y otras se dedican a estudiar como influye la cultura.

Se propone que el mejor modo de resolver todas esas limitaciones teóricas que no hacen referencia a las características individuales sino sólo a la interacción y no al proceso. Es aplicando una teoría de sistema abierto, que nos permita ampliar sin simplificar al extremo, hace hincapié en la necesaria dependencia de cualquier organización respecto a su ambiente.

Los conceptos pertenecientes a esta teoría de insumo energético y mantenimiento apuntan a los motivos y conducta de los individuos que son vehículos, en las organizaciones humanas del insumo energético, representa esta teoría un punto de partida.

2.3.4. Proceso individual de cambio

El estudio y logro del comportamiento organizacional se ha visto limitado por la tendencia a hacer de lado las propiedades sistemáticas de la organización y a confundir el cambio individual.

Las fuentes individuales de cambio residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades. Debe existir una congruencia entre la persona y su trabajo. Ambos tienen demandas que satisfacer y recursos específicos con los que contribuyen a esa interacción individuo - trabajo.

El conocimiento y las habilidades de la persona (un recurso) se pueden aplicar para satisfacer los requisitos del trabajo (una demanda) y, al mismo tiempo, el trabajo ofrece varias oportunidades de satisfacción personal (un recurso) que la persona puede aprovechar para así tratar de satisfacer sus propias necesidades y metas (una demanda).

La responsabilidad que se requiere para llevar a cabo un cambio planeado es que exista un propósito. Las metas del individuo serán; buscar mejorar la capacidad de adaptación personal y de la organización en su entorno de trabajo, y procurar cambiar el comportamiento de los compañeros de trabajo.

El éxito o fracaso de una organización, en el fondo está causado por las cosas que los empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado se ocupa de individuos y grupos dentro de cualquier sistema.

2.3.5 Motivación desempeño y productividad.

Estos últimos años sin duda han generado un gran interés para los estudiosos de la conducta humana, en tratar de resolver la conexión que existe entre la satisfacción del empleado y su desempeño laboral.

En la actualidad las empresas están procurando ante todo medir y mejorar las actitudes de sus miembros.

Los estudios Hawthorne convencieron a los gerentes que los trabajadores tenían sentimientos y actitudes hacia sus tareas y que este hecho repercutía en su eficiencia.

El problema de la motivación del empleado es esencial en todo tipo de organización. Antaño se suponía que para motivar al personal bastaba aumentarle su sueldo. Esta hipótesis ya no es válida, los trabajadores de hoy exigen empleos que satisfagan sus necesidades internas de realización, expresión personal y autorrealización.

Las nuevas generaciones buscan la realización en trabajos que sean interesantes y que ofrezcan oportunidades de participación en la toma de decisiones.

El buen desempeño produce seres humanos satisfechos y con interés por lo que hacen.

2.3.6. Uso de estímulos y recompensas.

No todas las personas se encuentran motivadas.

Si uno tiene que maximizar la motivación de sus empleados, tendrá que comprender y responder que no todos desean obtener dinero, ni tampoco desean un puesto desafiante, ni son iguales sus necesidades.

La flexibilidad debe acompañar a toda organización para diseñar programas de trabajo, planes de compensaciones, prestaciones, ambiente físico de trabajo y cosas semejantes que reflejen las variadas necesidades de los empleados.

2.4 Implicaciones de la mejora continua desde el punto de vista organizacional

Cuando una empresa hace realidad el concepto de cliente interno, los diferentes departamentos se van involucrando en el compromiso para la calidad, con lo que la calidad deja de ser tarea de un departamento específico o de un determinado grupo de personas y pasa a ser responsabilidad de todos. Es el resultado de la actitud de toda la empresa.

La administración procura hacer inspecciones periódicas a los trabajadores sugiriéndoles la mejor forma de desempeñar su actividad y aleccionándolos para que desempeñen mejor su tarea.

2.4.1 Implicaciones de la mejora continua

Para que el mejoramiento continuo sea una realidad será necesario que se aplique en cada departamento de la empresa y en cada una de las etapas, pues cada etapa es en realidad un proceso, debido a que en cada etapa determinados insumos se transforman en productos.

Al segmentar un proceso global en procesos parciales, que corresponden a cada una de las etapas del proceso global, cada proceso y cada etapa tiene un cliente que es el proceso y etapa siguiente.

El nuevo concepto de control total de calidad cliente no es sólo aquel que en el último término adquiere el producto o recibe el servicio, sino también el

departamento o persona física que recibe lo que es el resultado de la transformación de insumos llevada a cabo en el proceso anterior.

Este mejoramiento continuo de cada etapa del proceso sólo puede ser posible si quienes intervienen en dicho proceso llevan a cabo en su propia actividad laboral el ciclo de calidad. El mejoramiento continuo es el resultado, en último término de esta aplicación del ciclo de calidad por parte de cada trabajador en su propia actividad laboral.

El modelo incluye dos conceptos de actitud indispensables para el mejoramiento continuo de la calidad en la organización: el compromiso y la participación.

2.4.2 Conceptos básicos sobre calidad

Existen tres etapas en la mejora de todo proceso y se conocen como la trilogía de Jurán :

- La planeación de la mejora
- El control del proceso
- La mejora en sí

La mejora es la implementación de una estrategia para reducir sensiblemente la variación y la desviación en el proceso de enseñanza - aprendizaje. Es poner en marcha algún mecanismo concreto que va a ayudar a que nuestro personal aprenda más y que todos lo hagan en forma más o menos homogénea.

2.4.3 Efectos de la calidad en el servicio

Todo sistema de calidad busca asegurar el aprendizaje. Además de ser una herramienta de mejora continua de acuerdo a los principios, metas, misión o visión de cada organización.

La calidad es un camino hacia el interior de la persona por ello el énfasis de su reflexión acerca de la necesidad de mejorar.

Es un cambio de actitud que se descubre a lo largo de la experiencia de este nuevo aprendizaje (eficiencia). Sin duda el mundo actual exige métodos y técnicas que permitan el aseguramiento del valor esperado por cada comprador de un producto o servicio.

El aseguramiento del aprendizaje con calidad es la mayor capacidad de actuación con que cuenta el ser humano, de su impulso interior depende su perfeccionamiento que invadirá lo que es, lo que hace y lo que tiene. En sí es una decisión personal.

2.4.4 La calidad vista como modelo educativo

Los conceptos de universidad y escuela son muy anteriores al de industria, los estudiosos del fenómeno del aprendizaje han desarrollado modelos conceptuales de la educación que enriquecerán la discusión acerca de los problemas fundamentales de la calidad:

- Cómo convertir un modelo educativo en un sistema de aseguramiento del aprendizaje.
- Como materializar la misión institucional por medio de la acción.
- Cómo crear competitividad y desarrollo tecnológico en nuestra organización.

Un modelo de calidad para la educación no tiene porque diferir en forma significativa de los modelos esenciales que se usan en la industria:

- Ambos tienen clientes
- Ambos tienen productos y procesos que los producen
- Ambos administran recursos escasos
- Ambos parten de necesidades que buscan satisfacer por medio de productos o servicios.

Los dos consideran las expectativas del cliente expresado en forma de especificaciones.

Las principales diferencias entre la aplicación de los modelos de calidad en el caso de la industria y la educación radican en los siguientes pasos:

- El proceso educativo deja un espacio para que la educación pueda tener mucha creatividad y un toque personal.
- No hay un material a “transformar” (sentido industrial). Lo que tenemos es una persona en transformación, (material inteligente).
- No hay máquinas de transformación. Se depende del deseo de aprender de la persona.

- El proceso es limitadamente enriquecible. Esto se debe a que el ser humano establece sus propios límites, no el modelo.
- En educación tenemos diferentes “escuelas” de pensamiento acerca del aprendizaje.

2.5 Funciones de la capacitación

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Sin una investigación previa de las necesidades nunca se podrá pensar ni siquiera en la programación de un diseño de capacitación. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

2.5.1 Fundamentos del aprendizaje

Todo comportamiento complejo es algo que se aprende.

El concepto aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, que ocurre como resultado de la experiencia.

El concepto es teórico y por lo tanto no es observable de manera directa. Sin embargo es obvio que la gente se comporta , reacciona y responde de manera específica como resultado del mismo.

Todo aprendizaje involucra cambios buenos o malos desde un punto de vista organizacional. El cambio debe ser relativamente permanente ya que el aprendizaje solo se da cuando existe cambio en las acciones, entonces entenderemos por aprendizaje; un cambio de conducta, útil, intencionado y perdurable.

Para lograr estos cambios de conducta es necesario, primero resolver los siguientes problemas, si es el caso de nuestra organización:

- Personal que piensa que es perfecto y no existe posibilidad en él de mejora.
- Quienes piensan que así son, que la gente así es y lo será para toda la vida.
- Quienes piensan que ya no pueden aprender.
- Quienes no le dan importancia a los programas de capacitación.

Con este tipo de personas es necesario empezar primero a capacitar el personal, cabe hacer mención que capacitación es aprendizaje y aprendizaje es un cambio de conducta, por lo tanto la capacitación se relaciona con la calidad de las personas, la cual depende de cuatro aspectos fundamentales de toda actividad humana: aptitudes, habilidades, conocimientos y actitudes.

- Las aptitudes corresponden a las características heredadas o adquiridas que le dan disposición a la persona para ser útil o que le sirvan para lograr un fin.
- Las habilidades se adquieren con el aprendizaje y cambio de conducta psicomotor, se relaciona con hacer físicamente y se logra con el adiestramiento.
- Los conocimientos se orientan al saber, es la adquisición de razones sobre el porqué y para qué de las actividades y se logra mediante la capacitación.
- Las actitudes son la manifestación exterior del estado de ánimo o de la forma de pensar y sentir sobre las cosas, símbolos o personas o qué se les presentan a las personas.

2.5.2 Planeación del recurso humano.

En la última década la planificación de las capacidades del hombre y sus habilidades es uno de los temas de mayor importancia e imperiosa necesidad para las organizaciones, públicas, privadas, comerciales e industriales.

Este concepto de recursos humanos ha despertado la atención una vez más en el hombre, en su entrenamiento, automotivación y desarrollo para el futuro. Por lo que se debe comprender en forma dinámica las siguientes funciones:

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Inventario de los recursos humanos
- Evaluación del potencial y desempeño

- Entrenamiento o capacitación
- Planeación de vida y carrera

Estos conceptos son demasiado específicos, permanecen aislados, por lo que es necesario comprenderlos como proceso dinámico para la realización de un objetivo común, este tomar conciencia de un objetivo común en la función de personal y en la coordinación de sus funciones, se acentúa con la planeación de los recursos humanos de la empresa.

Mencionaremos algunas medidas prácticas para este proceso dinámico:

- **Comunicación abierta, oportuna y eficaz.**

La comunicación constituye un medio administrativo del cual se deriva la eficacia en el trabajo, debe ser abierta ya que el manejo de la información son claves del éxito para el buen manejo de personal.

- **Planeación en equipo.**

Es necesario el acuerdo y señalamiento de objetivos comunes de la función de personal en los cuales debe quedar involucradas todas las unidades de una división o departamento de personal.

- **Diagnóstico de la empresa.**

En labor conjunta, los diferentes responsables de la función de personal, en colaboración con los jefes de línea, deben reunirse con periodicidad para hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, proponiendo medidas, elaborando perfiles de sus colaboradores, es decir manejar en forma eficaz el inventario de recursos humanos, tablas de reemplazo, programas de capacitación a partir de un diagnóstico organizacional.

- **Evaluación del potencial de desempeño y desarrollo del personal.**

Es considerada una de las técnicas o estrategias más importantes en la actualidad.

Dicha evaluación da las bases para importantes actividades de capacitación, permite a su vez una objetiva adecuación hombre - puesto, con esto se alcanza un mejor nivel de productividad asegurando al arraigo y motivación del personal para el buen funcionamiento de la organización, proporcionando los elementos indispensables para conseguir sus objetivos con mayor facilidad.

Esta evaluación puede medirse en tres niveles:

- Nivel ejecutivo alto
- Nivel ejecutivo medio y profesional
- Nivel técnico.

Las dimensiones a evaluar son las siguientes:

- Capacidad intelectual
- Actitud frente al trabajo
- Actitud hacia los superiores
- Estilo de liderazgo
- Habilidades de supervisión
- Relaciones interpersonales
- Motivación al logro
- Comparación con el perfil del puesto
- Potencial y capacidades de desarrollo
- Necesidades de capacitación y desarrollo

- **Administración de los recursos humanos.**

Significa contar con el personal adecuado en número, perfil, preparación, potencial y actitud que vaya de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización, respondiendo así a los requerimientos planteados

- **Planeación de vida y carrera.**

Este concepto surge de las corrientes filosóficas existenciales y de la psicología humanista, definiéndose como una actitud, arte y disciplina de concernos a nosotros mismos, detectando nuestras fuerzas y debilidades. Auotdirigiendo nuestro destino hacia un funcionamiento pleno de capacidades, motivación y objetivos que animen nuestra vida profesional, familiar y de trabajo.

2.5.3 Programas de capacitación y desarrollo

La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de una mayor productividad están motivando a las organizaciones a incrementar los gastos de capacitación.

A partir de los noventa, la gente en todos los niveles de las organizaciones está involucrada en la capacitación formal.

El desarrollo de multihabilidades puede sin duda mejorar el proceso de capacitación. Estas se muestran a continuación en tres categorías:

- **Técnicas.**

La mayor parte de la capacitación está dirigida al mejoramiento de las habilidades técnicas de un empleado. Es aplicado por lo general al personal de

oficina, obreros dado como resultado de estar a la vanguardia con las nuevas tecnologías.

- Interpersonales.

El desempeño en el trabajo, depende de la habilidad que se tenga para interactuar eficazmente con los compañeros y su jefes inmediatos, mientras que otros necesitan de capacitación para mejorarla. Para mejorar este aspecto se propone :

- **La capacitación de la conciencia.**

Trata de crear una comprensión de la necesidad del manejo y valoración de la diversidad y de su significado.

- **La capacitación para la formación de habilidades.**

Educa a los empleados acerca de las diferencias culturales específicas en el sitio de trabajo.

Se mencionan a continuación algunas compañías que van a la cabeza en este tipo de capacitación: American Express, Avon, Motorola y Xerox.

- **Solución de problemas.**

La capacitación en la solución de problemas, se ha convertido en una parte básica de casi todo esfuerzo organizacional para introducir equipos autoadministrados. Esto incluirá actividades para agudizar sus habilidades de lógica, razonamiento y definición de problemas, así como su capacidad para evaluar causas, desarrollar, analizar alternativas y tomar decisiones para escoger soluciones.

2.5.4 Ley federal del trabajo. (Marco legal en México en materia de capacitación).

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

2.5.5 Ley federal del trabajo. Capítulo III bis

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153 A

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

Se concluye que el trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita superarse, conforme a una comisión tripartita entre el Estado, la empresa y el patrón.

Artículo 153 B

“Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo. El costo está a cargo de la empresa.

Artículo 153 C

“Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del trabajo y Previsión Social”.

Las escuelas de enseñanza podrán impartir capacitación así sean públicas o privadas con su respectiva aprobación.

Artículo 153 F

“La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

- Prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad.
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Se refiere a los objetivos que debe tener la capacitación, dentro de los cuales se implica que es una preparación al trabajador para mejorar su productividad y conocimiento y así estar apto para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

2.5.6 Modelo de las características del empleo

“Hackman y Olaham” propusieron un modelo de características de empleo para reestructurar el trabajo individual. Existen cinco dimensiones básicas de un trabajo que son las que determinan tres estados psicológicos críticos y generan varios resultados personales y de productividad.

Los tres estados psicológicos son:

- Trascendencia experimental del trabajo.

Es necesario que el individuo se sienta que el trabajo es importante y valioso.

- Responsabilidad experimentada por el resultado del trabajo.

Es preciso que el trabajador se sienta personalmente responsable por el trabajo que desarrolla.

- Conocimiento de los resultados de las actividades del trabajo.

El individuo necesita recibir una retroalimentación en forma regular sobre el desempeño que esta logrando.

Cuando estas tres condiciones, coinciden las personas se sienten bien, logran mejores rendimientos.

De las cinco dimensiones básicas del trabajo, tres contribuyen a la trascendencia del trabajo que se experimenta:

- **Variedad de las habilidades.**

Es el grado en el que el puesto exige diferentes talentos y habilidades.

- **Identidad de la tarea.**

Es el grado en que el puesto permite realizar un trabajo objetivo y que se puede considerar como un todo.

- **Trascendencia de la tarea.**

Es el grado en que el puesto tiene un efecto en las vidas o el trabajo de otras personas.

- **Autonomía.**

Es el grado en que el puesto permite al ocupante gozar de libertad para programar y ejecutar un trabajo.

- **Retroalimentación.**

Comprende el conocimiento de los resultados derivados del trabajo o el grado de disponibilidad de información del rendimiento en el trabajo.

2.5.7 Modelo de capacitación sistemática

La empresa en sí es un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí.

La teoría de los sistemas sostiene que la interrelación entre dichos elementos o subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que se presente en cada una de sus partes afectará a toda la unidad.

La empresa tiene el compromiso socio - laboral de dar valor agregado a los recursos que maneja, esto es al capital, a la materia prima, a la tecnología y a los hombres que la integran.

Los beneficios que otorga este modelo son:

- Asegura la permanencia de los cambios.
- Facilita la asimilación e internalización de los valores.
- Incrementa la productividad personal y grupal.
- Reduce el tiempo de aprendizaje.
- Mejora la calidad del desempeño.
- Reduce el ausentismo.
- Disminuye accidentes de trabajo.
- Reduce la rotación de personal.

- Disminuye índices de desperdicios.
- Promueve y enriquece la cultura organizacional.

2.5.8 Modelo de educación basado en competencias (EBC)

La educación basada en la competencia nace de una necesidad socio - cultural en Estados Unidos de Norteamérica.

Las dos necesidades fundamentales que contribuyeron a su desarrollo son:

- El compromiso que tiene la educación derivada del sector comercial e industrial. La sociedad presiona a los educadores a convertir sistemas de "entrada" (dinero, personal, edificios, recursos) en sistemas de "salida" (incrementar los logros de los estudiantes relacionadas a las necesidades de la sociedad).

- La necesidad del trato individual y personal que requiere el ser humano.

"Un programa de educación basada en la competencia es un acercamiento a la organización sistemática de la educación, que se ha llevado a cabo para llegar a una meta determinada, en donde se ha obtenido un desarrollo óptimo de trabajo por parte del individuo que ha utilizado el programa".

Los beneficios que otorga este modelo son:

- La instrucción es individualizada, personalizada y más humanística.
- La experiencia de aprendizaje es guiada por retroalimentación.
- El programa en su totalidad es sistemático.
- El énfasis está en los requerimientos de salida o de resultados.
- La instrucción es por módulos.
- El individuo es responsable de su desarrollo, complementando su preparación cuando y solo él demuestre sus competencias específicas que se requieren para desempeñar un rol profesional.
- Parte siempre de un estudio de necesidades, en donde se analizan o se prevén situaciones reales de desempeño.
- Enfatiza el desempeño del individuo en relación estrecha con los requisitos de egreso.
- Las competencias son comunicadas al educando y los productos de aprendizaje son especificados e identificados con anticipación.
- El progreso del educando depende de la demostración del logro de las competencias.

2.5.9. Cómo determinar las necesidades de capacitación

Descubrir con acierto cuáles son las necesidades que en materia de capacitación, se requieren es difícil. Cada organización debe prever y adelantarse a sus necesidades futuras.

Criterios que determinan las necesidades de capacitación:

- El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- Promociones y ascensos del personal.
- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- Índices de desperdicios y altos costos de operación.
- Niveles de seguridad e higiene industrial.
- Quejas.
- Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupal.
- Evaluación de cursos y seminarios.
- Expansión y crecimiento de la organización.
- Inspecciones y auditorías.
- Reconocimientos oficiales.

2.6 Adiestramiento y desarrollo en las empresas

Las capacidades y habilidades deben ser descritas de manera que permitan un tratamiento sistemático.

2.6.1 Relación individuo - organización

Las organizaciones siempre están esperando que sus empleados realicen las tareas encomendadas con cierto nivel de desempeño y que cumplan las reglas que se hayan establecido para dirigir los puestos de trabajo. Cabe hacer mención que la Dirección espera más de ese empleado un comportamiento prefijado, que aporte iniciativa sea autocontrolado, que constantemente este desarrollando nuevas habilidades y que sea responsable de las necesidades de la empresa.

A su vez los empleados esperan que la organización les de un pago justo, un lugar de trabajo seguro y un trato correcto. Al igual que la Dirección, los empleados esperan más dependiendo del vigor de sus necesidades de seguridad, estatus, compromiso, poder, efectividad y responsabilidad.

Las expectativas varían de las personas y de las organizaciones, pero siempre se encontrará un punto de equilibrio dinámico para que una empresa pueda funcionar y se le conoce como contrato psicológico.

Este nuevo enfoque vincula tres factores esenciales como son:

- Las características de las personas.
- El estilo de la organización.
- La dirección de los recursos humanos en la empresa.

Esta interrelación en sentido amplio incrementa rendimiento, capacidades y satisfacción por el trabajo realizado. Si la empresa aplica estas políticas a los recursos humanos tendrán personas con características congruentes a su organización.

2.6.2. Capacidades, Habilidades y procesos de educación

La búsqueda de qué capacidades y qué habilidades hacen que un directivo realice una labor consistente en el cuidado de la organización, conlleva a realizar un esfuerzo continuo de aprendizaje.

“Las habilidades se adquieren mediante el ejercicio, voluntariamente deseado, de las capacidades” ¹.

Existen capacidades que se pueden formar y desarrollar y habilidades entrenables, el único factor importante es el tiempo requerido para incorporarlas, ello depende de la profundidad del aprendizaje. es decir de la importancia que tiene el ejercicio de la voluntad de la persona.

1 Nowles Malconc, The Modern Techniques of Aults Education p.p 206

2.6.3 Información, formación y entrenamiento

El proceso técnico de cómo puede realizarse el desarrollo de estas tres dimensiones es utilizando un proceso andragógico.

La distinción puede ser compleja en la práctica. Pertenecen a un continuo, en el que es difícil distinguir en qué momento la información se ha convertido en formación y cuándo esta última se ha transformado en entrenamiento.

La distinción sustancial de los tres conceptos son:

- Información.

Pretende que los que aprenden conozcan la existencia de lo que se transmite.

- Formación.

Intenta que la transmisión sea atrayente para que el receptor la desee incorporar; por tanto el formador necesita adecuar sus mensajes a la naturaleza del educando.

- Entrenamiento.

El sujeto que actúa modifica su motivación para comportarse de determinada manera, al comprobar realmente sus efectos beneficiosos.

Estos procesos pueden dar lugar a efectos diversos, dependiendo de múltiples factores: el tipo de entorno y su congruencia con el proceso planificado de desarrollo, la calidad de las personas a las que va dirigido, el tipo de técnicas empleadas, etc.

2.6.4 Desarrollo de actitudes empresariales

Los cambios vertiginosos que hoy distinguen nuestra época de cualquier otra, llegan a las empresas mexicanas tratando de reducir las estructuras rígidas de hace algunos años, como consecuencia de esto se pide que el personal que las integra, debe realizar labores con mayor compromiso y eficacia.

La carente necesidad de actitudes positivas por parte de los miembros que conforman la organización hace referencia al cuestionamiento de las empresas y directivos respecto al porque su gente no entiende el sentido de responsabilidad y lealtad ni el compromiso que conlleva su propia labor, mucho menos cual será el destino de la organización.

Debemos hacer referencia a los elementos que durante años han demostrado su impacto en la carencia de esa actitud positiva por parte de los miembros de una organización que es tan necesaria para los compromisos que los altos niveles reclaman. Igualmente importante encontramos la falta de identidad del personal y se relaciona con el hecho de desconocer o no sentir suyos los valores, misión y cultura organizacional.

2.6.5 El trabajo en equipo. (Habilidades de los miembros)

El ambiente de trabajo está pleno de cambios que perturban el sistema social y requiere que los empleados se ajusten a ellos.

Toda organización requiere de trabajar en equipo o de un equipo institucional, desempeñando tareas y desarrollando condiciones de colaboración por parte de sus miembros.

Los miembros se encuentran comprometidos en una acción coordinada, respondiendo responsable y entusiastamente a la tarea. Esta clase de trabajo en equipo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo.

El trabajo en equipo se relaciona con las necesidades de la situación y con las habilidades de cada miembro del equipo para aprender de acuerdo con sus necesidades.

La competencia profesional, la creatividad, los conocimientos técnicos de cada uno de los miembros del grupo sólo pueden desplegarse por completo cuando el equipo trabaja en un clima de armonía. La aportación de cada miembro del grupo al éxito propuesto depende, de forma decisiva de sus cualidades emocionales.

Para que un equipo de trabajo sea competente deberá desarrollar las siguientes habilidades:

- Que cada miembro conozca sus capacidades.
- Demostrar que es lo que sabe hacer.
- Saber utilizar diferentes medios o recursos para solucionar situaciones o problemas dados.
- Ser creativo.
- Ser analítico y formular propuestas.

CAPITULO 3

METODOLOGIA

3.1 Tipo de Investigación

En su primera etapa el presente trabajo de investigación es de tipo documental, como obra de consulta o referencia, lo cuál dio sustento a su contenido teórico para el desarrollo del Modelo de Educación para el Desarrollo de Multihabilidades.

En su segunda etapa el tipo de investigación es de campo, ya que se recopiló información de forma directa con el sujeto - objeto a estudiar.

Los datos no fueron manipulados ya que estos están dados en el medio ambiente. Aquí el trabajo como investigador fue clasificarlos en dos categorías diferentes con fines de comparación (multihabilidades) para proporcionar al sector educativo y empresarial, información de sumo interés para ambos.

La responsabilidad contraída con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera y con los Gerentes de Recursos Humanos de las Empresas de la Región Carbonífera, es para mí trascendente; ya que se contó con la disposición para efectuar el estudio.

3.2 Población y muestra

Como toda selección de una muestra rigurosamente estadística exigiría una cantidad bastante grande de empresas de la región, se ha excluido algo de profundidad en la exactitud para obtener más amplitud, tanto por el número de empresas investigadas, por cada tipo; sector productivo, industria textil, empresas para estatales, sector privado, etc. lo que dio un total de 9 empresas que cubren la muestra representativa.

Igualmente se encuestó a 88 egresados de la primera generación 1996, del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera, de las diferentes especialidades: Licenciatura en Informática, Ingeniería Industrial e Ingeniería Electromecánica. Los sujetos fueron escogidos de manera aleatoria, para su validez.

3.3 Análisis y Resultados de la información empírica

Los resultados se mostraran en dos apartados: el primero será la entrevista abierta dirigida a los Gerentes de Recursos Humanos y el segundo el

cuestionario aplicado a los egresados de la primera generación 1996, del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera.

La primera se desarrolló en 9 empresas de la Región Carbonífera, (Estas se mencionan en el cuadro comparativo), con fines de conocer los resultados arrojados. La segunda se realizó en las instalaciones del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera, dando cita a los egresados de la primera generación 1996.

3.3.1 Entrevista abierta

Consistió en obtener información verbal recabada por el entrevistador directamente, en una situación cara a cara.

Se eligió la entrevista libre dado que no existe un protocolo preestablecido a seguir para recabar dicha información. La relación entre los temas surgió de forma espontánea.

Se optó por este tipo de entrevista para obtener los datos de manera rápida ya que el enviar algún tipo de cuestionario, correríamos el riesgo de que algunas empresas no lo contestaran o no fuera remitido. La entrevista fue dirigida a los encargados del departamento de recursos humanos o alguien del personal vinculado en ésta área.

Previo a la entrevista se solicitó licencia a las diferentes empresas visitadas con el fin de permitirnos el acceso a las mismas mediante un oficio detallando el propósito de la visita. Anexo 2

La entrevista se planteó en función de los requerimientos de contratación, para definir los elementos de evaluación que utilizan como son: selección, reclutamiento, inducción, capacitación, adiestramiento y desarrollo.

3.3.2 Cuestionario

La herramienta que se utilizó para esta investigación fue el diseño de un cuestionario de forma impresa con respuestas abiertas y de elección para ofrecer un mayor número de alternativas al interlocutor.

El formato de este instrumento fue reestructurado tomando como base los elementos del cuestionario para el seguimiento de egresados de institutos tecnológicos, aplicado por el Consejo Nacional de Educación Tecnológica (CoSNET) en 1996.

Las modificaciones implementadas en el cuestionario fueron elegir tres criterios de evaluación que consistieron en sondear los aspectos de: ubicación laboral, desempeño profesional, superación profesional y expectativas de desarrollo, para lo cual fue necesario ubicar las preguntas en el rubro correspondiente.

A continuación mostraremos los formatos utilizados con los gerentes de las empresas y egresados de la primera generación 1996, del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera.

Formato de entrevista abierta.

Se utilizó con los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas de la Región Carbonífera, con la finalidad de explorar aspectos más íntimos de la empresa.

Nombre de la empresa: _____

Ubicación : _____

Elementos de evaluación a considerar:

- Selección
- Reclutamiento
- Inducción
- Contratación
- Capacitación
- Adiestramiento
- Desarrollo

Cuestionario de respuesta abierta y de elección.

Se aplicó a los alumnos egresados de la primera generación 1996, del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera, con la finalidad de explorar su situación profesional.

CUESTIONARIO PARA LOS ALUMNOS EGRESADOS DEL INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA REGION CARBONIFERA CLASE 1996

El presente cuestionario está dirigido a los egresados del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera, con la finalidad de obtener información, sobre su formación profesional recibida en el plantel, su ubicación laboral, su desempeño profesional, superación profesional y expectativas de desarrollo.

La presente información se manejará de forma anónima.

INSTRUCCIONES

1. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas, así como las opciones que se presentan.
2. No utilice abreviaturas en ninguno de los datos.
3. En las preguntas de opción múltiple marque con una "x" los incisos que elija como respuesta.

DATOS PERSONALES

ESCUELA DE EGRESO _____
AÑO EN QUE EGRESO _____ ESPECIALIDAD _____
EMPRESA DONDE LABORA _____
UBICACIÓN _____

La información relacionada con el nombre de las empresas donde trabajan los egresados se muestra en el Anexo1

I. UBICACION LABORAL.

1. ¿Actualmente trabaja en actividades relacionadas con el perfil de su carrera?.

- a) Si
- b) Parcialmente
- c) No

2. ¿Cuáles son las causas por las que actualmente no trabaja en actividades relacionadas con el perfil de su carrera?

- a) Continuación de estudios
- b) Ubicación lejana del centro de trabajo
- c) No hay trabajo relacionado con la carrera

- d) Salarios bajos
- e) No se sintió capaz
- f) Otros _____

3. ¿El empleo que ha solicitado tiene que ver con su perfil profesional ?

- a) Si
- b) Parcialmente
- c) No

4. ¿Si solicitó empleo relacionado con su perfil y no fué admitido ¿Cuál fué el motivo?

- a) Falta de experiencia
- b) No aprobar examen de selección
- c) Por no estar titulado
- d) Aspectos personales
- e) Otro _____

5. ¿En que lugar trabaja actualmente?

- a) Negocio propio
- b) Cooperativa
- c) Organismo del sector público
- d) Organismo del sector privado
- e) Otro _____

6. ¿Cuanto tiempo tardo en conseguir empleo relacionado con el perfil de su carrera?

- a) Trabajaba y estudiaba
- b) Menos de tres meses
- c) De tres a seis meses
- d) De seis a doce meses
- e) Más de un año

7. ¿Qué medio le permitió conseguir empleo?

- a) Anuncios en el periódico
- b) Recomendaciones de familiares y amigos
- c) A través del servicio social
- d) Concertación de la escuela con el sector productivo
- e) Otro _____

8. ¿Cuáles fueron los requisitos más importantes que la organización consideró para su contratación?

- a) Experiencia laboral en el área
- b) Título profesional
- c) Dominio de un idioma extranjero
- d) Promedio de calificaciones
- e) Aprobación de examen
- f) Otro _____

9. ¿En que sector se ubica la organización donde trabaja?

- a) Educativo
- b) Agroindustrial
- c) Industrial
- d) De servicios
- e) Otro _____

10. ¿Cuál es la principal actividad de la organización donde trabaja?

11. Indique las actividades que desarrolla en su centro de trabajo.

- a) Control de calidad
- b) Administración de recursos humanos
- c) Supervisor

- d) Mercadotecnia
- e) Evaluación
- f) Manejo de personal
- g) Programación
- h) Mantenimiento preventivo y correctivo
- i) Administración financiera
- j) Coordinador de actividades
- k) Compra y venta de productos
- l) Investigación
- m) Planeación
- n) Otro _____

12. ¿Las actividades que desarrolla en su trabajo actual corresponde, a su nivel de formación profesional?

- a) Si
- b) Parcialmente
- c) No

13. ¿Cuál es la posición que ocupa en la organización donde labora?

- a) Mando superior (Directivo, propietario, gerente, subgerente)
- b) Supervisor o equivalente
- c) Técnico o auxiliar

II. DESEMPEÑO PROFESIONAL.

14. ¿La formación académica recibida en su escuela de egreso, le ha permitido realizar eficientemente las actividades que ha desempeñado en su ámbito laboral?

- a) Si
- b) Parcialmente
- c) No

15. Aspectos que considere que no aprendió ó aprendió deficientemente en su escuela y que le son necesarios para su desempeño laboral.

- a) Expresión oral y escrita
- b) Dominio de un idioma extranjero
- c) Métodos de investigación
- d) Solución de problemas
- e) Liderazgo
- f) Creatividad
- g) Administración de recursos
- h) Desarrollo de multihabilidades para el manejo de equipo
- i) Toma de decisiones
- j) Manejo de grupos
- k) Diseño de proyectos
- l) Manejo de Software
- m) Trabajo en equipos
- n) Otros _____

16. ¿Qué ha hecho usted, por superar las carencias señalada?

- a) Nada
- b) Recurrir a profesores del tecnológico
- c) Solicitar asesoría
- d) Consultar bibliografía sobre el tema
- e) Tomar cursos
- f) Recurrir a otras instituciones educativas
- g) Otros _____

17. ¿Ha recibido capacitación en su trabajo actual?

- a) Si
- b) No
- c) Parcialmente

18. ¿Cuáles han sido los propósitos de la capacitación que ha recibido en su trabajo?
- a) Para conocer la empresa, sus funciones e instalaciones
 - b) Para poder desarrollar las actividades que se le encomendaron
 - c) Para cambio de puesto
 - d) Para obtener un desarrollo personal
19. ¿La capacitación la obtuvo a través de:
- a) Lugar de trabajo
 - b) Servicios de capacitación
 - c) Escuela de procedencia
 - d) Otro _____
20. ¿Las prácticas profesionales desarrolladas en el sector productivo, apoyan su descripción laboral?
- a) No se realizaron prácticas
 - b) Si
 - c) Parcialmente
 - d) No
21. ¿Las prácticas escolares realizadas en los talleres y laboratorios de su escuela, apoyan su desarrollo de actividades laborales?
- a) No se realizaron prácticas
 - b) Si
 - c) Parcialmente
 - d) No
22. ¿Cómo considera su desempeño profesional?
- a) Excelente
 - b) Bueno

- c) Muy bueno
- d) Suficiente
- e) Regular
- f) Deficiente

23. ¿Qué aspectos considera la empresa donde trabaja para calificar su desempeño laboral? Enumere en orden de importancia

- a) () No se califica el desempeño laboral
- b) () Productividad
- c) () Índice de accidentes
- d) () Disposición para realizar las actividades laborales
- e) () Aportación de elementos, ideas, etc. Para el mejoramiento de los productos
- f) () Aportación de elementos para el mejoramiento de los procesos
- g) () Calidad de los productos de trabajo individual
- h) () Capacidades y habilidades para resolver problemas
- i) () Creatividad
- j) () Puntualidad y asistencia
- k) () Eficiencia laboral
- l) () Liderazgo
- m) () Otros _____

24. La formación profesional obtenida en su escuela le permite.

- a) () La optimización de recursos materiales
- b) () La simplificación de los procesos de producción
- c) () La reducción de costos de producción
- d) () La elevación de calidad de los productos
- e) () El aprovechamiento de los recursos humanos
- f) () La creación de los procesos de producción
- g) () La adaptación de los procesos de producción
- h) () La innovación de tecnologías

- i) () Participar en la toma de decisiones
- j) () Trabajo en equipo
- k) () Desarrollar investigaciones
- l) () Otros _____

III. EXPECTATIVAS DE DESARROLLO Y SUPERACION PROFESIONAL

25. ¿Qué áreas de actualización identifica como necesarias para desempeñar sus actividades laborales?

- a) Aspectos de calidad total
- b) Aspectos de desarrollo tecnológico
- c) Calidad de vida
- d) Ecología
- e) Aspectos relacionados con el tratado de libre comercio
- f) Formación del recurso humano
- g) Reingeniería
- h) Investigación tecnológica
- i) Teleinformática
- j) Planeación estratégica
- k) Otro _____

26. ¿Cuáles son sus principales expectativas personales de desarrollo profesional?

- a)
- b) Realizar estudios de postgrado
- c) Escalar puestos laborales
- d) Apoyar en la formación de recursos humanos
- e) Participar en el mercado laboral internacional
- f) Otro _____

3.3.3 Cuadro comparativo

Para la elaboración del cuadro comparativo, que mostraremos en la página siguiente, se tomaron en cuenta las respuesta otorgadas por parte del personal del departamento de recursos humanos de las empresas objeto de estudio.

3.3.4 Resultados del cuestionario de egresados

SEGUIMIENTO DE EGRESADOS CLASE 1996

DATOS GENERALES

Carreras que estudiaron:

Nombre de la carrera	Frecuencia	%
Lic. en Informática	43	49
Ing. Industrial	41	47
Ing. Electromecánica	4	4
Total	88	100

Egresados que proporcionaron información = 87

Egresados que no proporcionaron información = 1

I. UBICACIÓN LABORAL

1. ¿Actualmente trabaja en actividades relacionadas con el perfil de su carrera?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	66	75
No	21	25
Total	87	100

A un año de haber egresado los alumnos, nos damos cuenta que la mayoría de ellos (75%) se encuentran ubicados laboralmente, mientras que el 25% carece de empleo.

Por lo que habrá que diseñarse un nuevo instrumento de seguimiento que nos corrobore el aumento del índice de ex alumnos empleados.

2. ¿Cuáles son las causas por las que actualmente no trabaja en actividades relacionadas con el perfil de su carrera?

Respuesta	Frecuencia	%
Continuación de estudios	1	5.00
No hay trabajo relacionado con la carrera	0	0
Ubicación lejana de los centros de trabajo	3	15.00
Salarios bajos	3	15.00
No se sintió capaz de trabajar en esa área	0	0
Otros	13	65.00

Uno de los factores principales por los que se encuentran desempleados (68.42) son las causas de matrimonio en el caso del sexo femenino, y migración a los estados unidos.

Continuación de estudios del fortalecimiento del idioma inglés es otra de las causas.

3. El empleo que ha solicitado tiene que ver con su perfil profesional?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	13	48.14
Parcialmente	9	33.34
No	5	18.52

La mayoría de los encuestados (48.14%) ha solicitado empleo relacionado con su perfil de egreso, sin embargo hay un porcentaje importante que consideran parcialmente que su empleo es apropiado al perfil (33.34%) mientras que el (18.52%) dicen que no lo han solicitado.

4. Si solicitó empleo relacionado con su perfil y no fue admitido, ¿Cuál fue el motivo?

Respuesta	Frecuencia	%
Falta de experiencia	6	60.00
No aprobar el examen de selección	1	10.00
Por no estar titulado	1	10.00
Aspectos personales	0	0
Otros	2	20.00

La inexperiencia de los egresados es uno de los factores principales por lo que la contratación no se da de manera óptima.

Otra de las causas (20%=) es el no dominio del idioma inglés y otras herramientas Técnicas importantes para la empresa.

5. ¿En qué lugar trabaja actualmente?

Respuestas	Frecuencia	%
Negocio propio	2	4.16
Cooperativa	1	2.08
Organismo del sector público	2	4.17
Organismo del sector privado	40	83.33
Otro	3	6.25

El 83% de los egresados prestan sus servicios al sector privado, mientras que el 6.25% lo hace en dar capacitación a empresas.

6. ¿Cuanto tiempo tardó en conseguir empleo relacionado con el perfil de su carrera?

Respuestas	Frecuencia	%
Trabajaba y estudiaba	12	25.53
Menos de tres meses	19	40.43
De tres a seis meses	11	23.40
De seis a 12 meses	3	6.38
Menos de un año	2	4.26

Menos de tres meses fue el índice mayor de egresados que tardaron en conseguir empleo (40.43%), así mismo el 25.53% de ellos ya trabajaban antes de finalizar sus estudios.

El 23.40% de ellos tardó de 6 a 12 meses siendo el índice más relevante de este cuadro.

7. ¿Qué medio le permitió conseguir empleo?

Respuestas	Frecuencia	%
Anuncios en el periódico	6	12.76
Recomendaciones de familiares y amigos	8	17.02
A través de servicio social	10	21.28
Concertación de la escuela del sector productivo	9	19.15
Otro	14	29.79

La bolsa de trabajo del Instituto Tecnológico fue el principal medio que permitió a los egresados conseguir empleo (29.79%), otros manifestaron que a través del servicio social y prácticas profesionales llevadas a cabo durante su proceso educativo (21.28), y como se puede observar en el cuadro el 19.15% de ellos mediante la concertación de la escuela con el sector productivo.

8. ¿Cuáles fueron los requisitos más importantes que la organización consideró para la contratación?

Respuestas	Frecuencia	%
Experiencia laboral en el área	15	31.91
Título profesional	11	23.40
Dominio de un idioma extranjero	21	44.65
Promedio de calificaciones	8	17.02
Aprobación del examen	9	19.15
Otro	6	12.77

El requisito más importante que la empresa consideró para la contratación de los egresados fue el dominio de un idioma inglés (44.68%), en segundo

lugar la experiencia laboral en el área (31.91) y en tercer lugar el título profesional que acredite la culminación de sus estudios profesionales (23.40%).

9. ¿ En qué sector se ubica la organización donde trabaja?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Educativo	2	4.26
Agroindustrial	0	0.00
Industrial	35	74.74
De servicios	8	17.02
Otro	2	4.26

El 74.74% de los encuestados se ubica en el sector industrial dado que el 4% de los egresados pertenecen a la carrera de ingeniería industrial.

Otra gran mayoría (17.02%) se ubica en el sector de servicios (escuelas, hospitales y entidades gubernamentales).

10. ¿Cuál es la principal actividad de la organización donde trabaja?

- Manufactura de teléfonos residenciales
- Producción y venta de alimentos
- Diseño de software para telecomunicaciones
- Compra-venta de autos nuevos y usados
- Fabricación de muelles, barras y resortes
- Registro de negocios al padrón empresarial
- Capacitación empresarial
- Contabilidad industrial

- Extracción de carbón
- Elaboración de ropa industrial de seguridad
- Producción de arneses automotrices
- Vigilante en el sector salud
- Formar personal en técnicos analistas
- Distribuidor en un centro comercial
- Manufactura de componente eléctrico
- Proveer materia prima (carbón)
- Adiestramiento y capacitación
- Ensamble de arneses para automóvil
- Confección de pantalones
- Fabricación de cubre asientos para automóvil
- Fabricación y ensamble de cachuchas
- Ensamble de circuitos eléctricos
- Fabricación de cinturones de seguridad
- Fabricación de suspensiones automotrices
- Confección textil de medias para dama
- Facilitador de producción
- Servicio a barreno
- Fabricación de teléfonos públicos
- Manufactura de muelles y su diseño
- Transformación metal mecánica
- Manufactura de tablillas electrónicas

11. Indique las actividades que desarrolla en su centro de trabajo.

Respuestas	Frecuencia	%
Control de calidad	9	19.15
Administración de recursos humanos	11	23.40
Supervisor	20	42.55
Mercadotecnia	1	2.13
Evaluación	6	12.77
Manejo de personal	9	19.15
Programación	2	4.26
Mantenimiento preventivo	9	19.15
Administración financiera	12	25.53
Coordinador de actividades	15	31.91
Compra y venta de productos	2	4.26
Investigación	5	10.64
Planeación	12	25.53
Otro	10	21.28

La mayoría de los egresados 42.55% desarrollan actividades de supervisión mientras que el 31.91% de coordinador y el 25.53% administración y planeación.

12. Las actividades que desarrolla en su centro de trabajo actual, ¿corresponden a su nivel de formación profesional?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	33	68.75
Parcialmente	14	29.17
No	1	2.08

El 68.55% realiza actividades correspondientes a su nivel de formación académica, mientras que el 29.7% solo las realiza parcialmente.

13. ¿Cuál es la posición que ocupa en la organización donde labora?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Mando superior	1	2.44
Supervisor o equivalente	17	41.46
Técnico o auxiliar	7	17.07

La mayoría de los egresados (41.46%) ocupan un nivel jerárquico de supervisor o equivalente, así mismo el 39.02% ocupa un nivel de mando intermedio y el 17.07% de técnico o auxiliar.

Cabe mencionar que las empresas otorgan puestos de alta gerencia a personal con experiencia.

II. DESEMPEÑO PROFESIONAL

14. ¿La formación académica recibida en su escuela de egreso, le ha permitido realizar eficientemente las actividades que ha desempeñado en su ámbito laboral?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si	37	77.08
Parcialmente	10	20.83
No	1	2.08

La formación académica recibida en el plantel de egreso permitió realizar eficientemente las actividades desempeñadas en su ámbito laboral según lo expuesto por el 77.08% de los encuestados.

15. Aspectos que considere que no aprendió o aprendió deficientemente en su escuela y que le son necesarios para su desempeño laboral?

Respuestas	Frecuencia	%
Expresión oral y escrita	27	36.49
Dominio de un idioma extranjero	2	18.18
Métodos de investigación	1	9.09
Solución de problemas	5	10.42
Liderazgo	2	18.18
Creatividad	1	9.09
Administración de recursos	0	0.00
Desarrollo de multihabilidades	6	54.55
Toma de decisiones	2	18.18
Manejo de grupos	6	54.55
Diseño de proyectos	11	14.86
Manejo de software	24	32.43
Trabajo en equipo	4	36.36
Otros	4	36.36

El 54.55% de los egresados considera no haber desarrollado multihabilidades, para el buen desempeño de su profesión, mientras que igual porcentaje requiere el manejo de grupos, así como el trabajo en equipo (36.36%). Siendo estos los factores encontrados de mayor relevancia, entre otros.

16. ¿ Qué ha hecho usted, por superar las carencias señaladas?

Respuestas	Frecuencia	%
Nada	0	0.00
Recurrir a profesores del tecnológico	1	9.09
Solicitar asesoría	4	36.36
Consultar bibliografía	6	54.55
Tomar cursos	1	9.09
Recurrir a otras instituciones educativas	1	9.09
Otros	1	9.09

La investigación documental viene a ser el principal recurso al que recurren los egresados para superar las carencias anteriormente señaladas (54.5), así como solicitar asesoría a personas con experiencia.

17. ¿ Ha recibido capacitación en su trabajo actual?

Respuestas	Frecuencia	%
Si	38	79.17
Parcialmente	12	25.53
No	10	20.83

El 79.17% de los egresados manifiesta haber recibido capacitación en su centro de trabajo, mientras que el 25.53% la recibe parcialmente y el 20.83% no la ha recibido.

18. ¿ Cuáles han sido los propósitos de la capacitación que ha recibido en su trabajo?

Respuestas	Frecuencia	%
Para conocer la empresa	21	56.76
Para poder desarrollar actividades	20	54.05
Para cambio de puesto	4	10.81
Obtener desarrollo personal	16	43.24

El proceso de inducción otorgado por el centro de trabajo son los propósitos de capacitación que han recibido los egresados (56.76% y 54.05%) mientras que el 43.24% han utilizado la capacitación para su desarrollo.

19. La capacitación se obtuvo a través de:

Respuestas	Frecuencia	%
Lugar de trabajo	34	91.89
Servicios de capacitación	3	8.11
Escuela de procedencia	1	2.70
Otro	2	5.41

La capacitación obtenida fue a través de su lugar de trabajo (91.89%)

20. Las prácticas profesionales desarrolladas en el sector productivo, ¿apoyan su descripción laboral?

Respuestas	Frecuencia	%
No se realizaron prácticas	2	4.17
Si	34	70.83
Parcialmente	9	18.75
No	3	6.25

La mayoría de los egresados (70.83%) que las actividades desarrolladas durante las prácticas profesionales que realizó en el sector productivo apoyan el buen desempeño de sus labores en el sector productivo que se encuentra.

21. Las prácticas escolares realizadas en los talleres y laboratorios de su escuela, apoyan su desarrollo de actividades laborales?

Respuestas	Frecuencia	%
No se realizaron prácticas	3	6.25
Si	30	62.50
Parcialmente	12	25.00
No	3	6.25

La mayoría de los egresados representados por un 62.50% manifiestan que realizó las prácticas escolares en talleres y laboratorios en su plantel de procedencia, los cuales han apoyado dentro de sus labores.

22. ¿ Cómo considera su desempeño profesional?

Respuestas	Frecuencia	%
Excelente	5	10.42
Bueno	22	45.83
Muy bueno	21	43.75
Suficiente	0	0.00
Regular	0	0.00
Deficiente	0	0.00

En general, el desempeño profesional de los egresados es muy bueno en, ya que así lo consideran el 89.58% de ellos.

23. ¿ Qué aspectos considera la empresa donde trabaja para calificar su desempeño laboral? Enumere en orden de importancia.

Respuestas	Frecuencia
No se califica el desempeño laboral	12
Productividad	6
Índice de accidentes	2
Disposición	4
Aportación de ideas	13
Aportación a mejoramientos de procesos	9
Calidad de los productos de trabajo individual	6
Capacidades y habilidades	1
Creatividad	5
Puntualidad y asistencia	11
Eficiencia laboral	3
Liderazgo	10
Otros	7

24. La formación profesional obtenida en su escuela le permite:

Le permite:	Si	No
Optimización de recursos materiales	30	3
La simplificación de los procesos de fabricación	26	8
La reducción de costos	23	10
Elevación de calidad de los productos	24	7
Aprovechamiento de los recursos humanos	24	8
Creación de procesos de producción	21	7
Adaptación de procesos de producción	22	6
Innovación de tecnologías	18	7
Participar en la toma de decisiones	37	1
Trabajo en equipo	15	4
Desarrollar investigaciones	20	5
Otros	1	0

III. EXPECTATIVAS DE DESARROLLO Y SUPERACION PERSONAL

25. ¿ Qué áreas de actualización identifica como necesarias para desempeñar sus actividades laborales?

Respuestas	Orden de importancia
Aspectos de calidad total	1
Desarrollo tecnológico	2
Calidad de vida	8
Ecología	10
Aspectos relacionados con el tratado de libre comercio	9
Formación del recurso humano	7
Reingeniería	5
Investigación tecnológica	6
Teleinformática	3
Planeación estratégica	4
Otro	11

26. ¿ Cuáles son sus principales expectativas de desarrollo profesional?

Respuestas	Orden de importancia
Realizar estudios de postgrado	3
Escalar puestos laborales	1
Apoyar en la formación de recursos humanos	2
Participar en el mercado laboral internacional	4
Otro	5

3.4 Diagnóstico

La interrogante central de la presente investigación es conocer la situación actual de los egresados de educación superior ante las necesidades del sector productivo, es decir ¿qué necesidades prevalecen en las empresas para fijar los criterios de reclutamiento y selección de personal?. Esta interrogante carecería de importancia si se tratara de recurso humano altamente capacitado y con amplia experiencia, sin embargo se vuelve objeto de estudio debido a que estamos hablando de “principiantes”.

En nuestro afán por dar respuesta a la interrelación que tienen el sector educativo y el sector productivo encontramos:

- Mediaciones de diverso tipo, desde las institucionales hasta las estructurales, mismas que hacen más complejas tales relaciones.

Al analizar las respuestas de las empresas visitadas nos damos cuenta que los niveles de reclutamiento y selección de nuevo personal implica nueva capacitación, por lo que se recurre a canales internos, por recomendación o por bolsa de trabajo en las educaciones educativas. Un antecedente interesante es la solicitud por parte de la empresa a instituciones educativas como fuente importante de reclutamiento.

En el apartado correspondiente a selección de personal se encontró que es indispensable la aplicación de examen de conocimientos, examen psicométrico y de habilidades, así como primordial presentación del curriculum vitae.

Se compararon las respuestas en función del tamaño de la empresa, mencionando que en su mayoría son grandes, exceptuando tres de ellas (MINSA, IMSA, TRANSFORMADORES DE REYNOSA) que no cuentan con

este proceso debido a que sus expectativas son de nula importancia interesándose solo por recuperar el capital invertido, trayendo como consecuencia que los profesionistas contratados vean a la empresa como una alternativa ocupacional de corto o mediano plazo.

Es interesante la similitud de necesidad de capacitación que se encontró en los dos sectores. Ahora bien otra pregunta de suma importancia sería ¿qué perfil de egresado se requiere en las empresas cuyas habilidades habrán de desarrollar las instituciones educativas.

Analizando los indicadores obtenidos respecto al adiestramiento que proporciona la empresa encontramos:

- Existe mayor número de personal con menores niveles de instrucción.
- Los egresados carecen de una amplia experiencia requiriendo habilidades técnico-profesionales.
- El adiestramiento interno por ambas partes (sector educativo y productivo) como complemento integral del desarrollo del individuo.

Las estrategias de desarrollo utilizados por la empresa y el egresado son solicitadas al exterior, tal es el caso de alumnos egresados que refuerzan sus conocimientos solicitando cursos en su escuela de origen, asesorías a quienes fueron sus maestros y por medio de la asistencia a cursos, conferencias y congresos. De igual manera la empresa solicita al sector educativo o bien a otras instituciones le sea cubierta su necesidad de capacitación, adiestramiento con el objeto de lograr un mayor desarrollo dentro de la misma.

CAPITULO 4

DISEÑO DEL MODELO DE EDUCACION PARA EL DESARROLLO DE MULTIHABILIDADES

Un modelo de educación para el desarrollo de multihabilidades deberá integrar los dos modelos a que se hace referencia en el Capítulo 2 (modelo sistemático y modelo de educación basado en competencias).

Los dos sectores empresa y escuela deberán establecer un estrecho vínculo, interactuando y centrados en el egresado.

4.1 Características

El modelo propuesto, tiene la finalidad de compartir información, responsabilidad y recursos con un objetivo común, enfocar su atención en el

egresado. El articular adecuadamente educación y trabajo justifican su capacidad de responder a las necesidades básicas que requiere la sociedad.

Es por ello, que la escuela tiene el compromiso de dar formación integral. La formación integral es producto de los planes y programas de estudio y del desarrollo de competencias. Pero para que esos planes y programas tengan pertinencia, la empresa deberá colaborar con la escuela, con sus recursos e información y en conjunto complementar la formación y el desarrollo de habilidades.

4.2 Modelo de educación para el desarrollo de multihabilidades

En la página 101 se presenta un esquema del modelo propuesto para desarrollar multihabilidades para el egreso.

La acción de toda institución educativa es de ver el desarrollo de su egresado como factor estratégico de demanda:

La labor de capacitación como factor de demanda ha de ser conjunta en función del egresado, es decir ¿Qué hace la empresa para desarrollar las carencias de habilidades con que esté se enfrenta? Y ¿Qué habilidades desarrolla la escuela en el alumno para su desempeño?

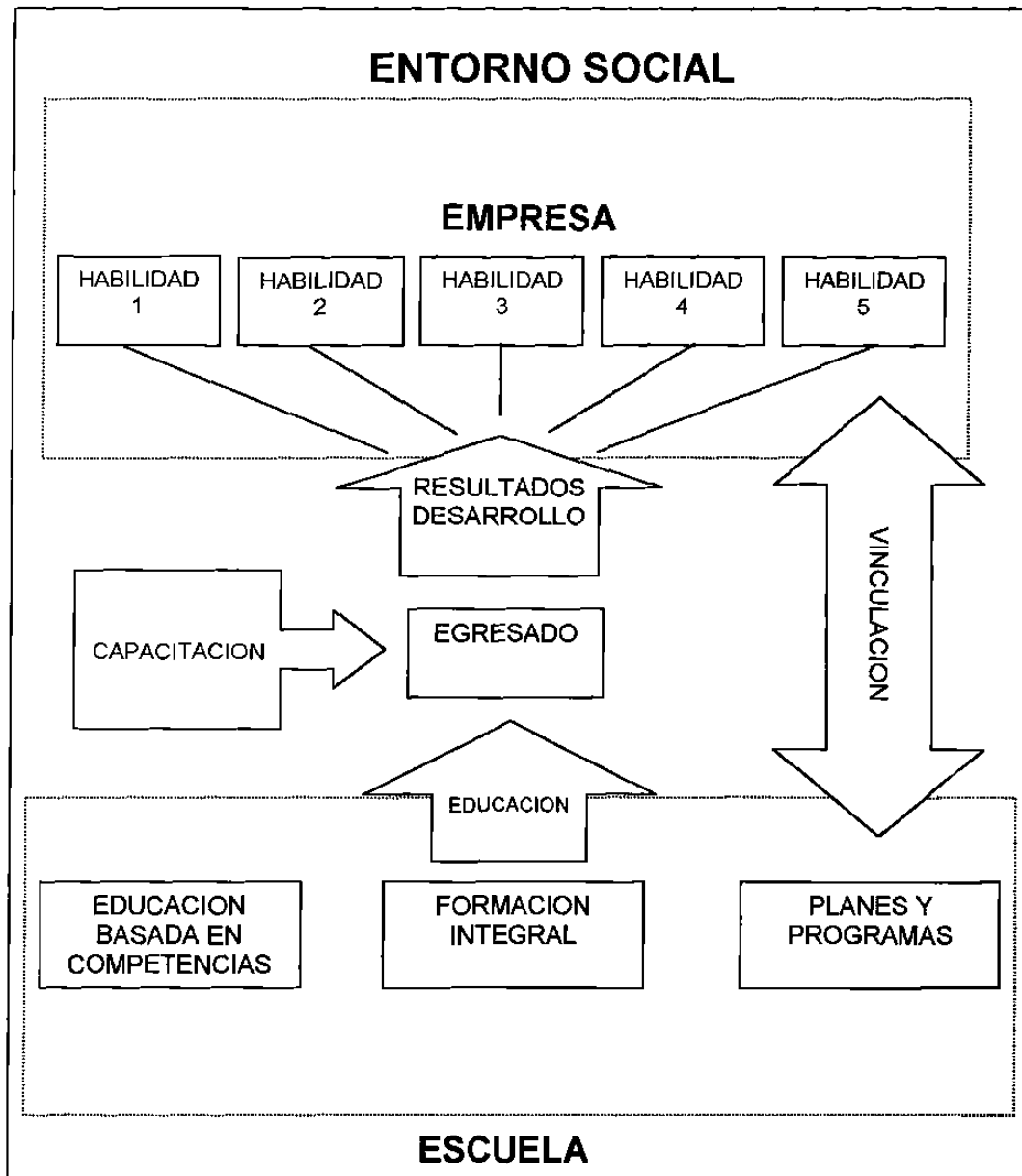


Figura 4.2 Modelo de educación para el desarrollo de multihabilidades

- El egresado.

Como núcleo central, a través del cual giran los procesos de las acciones de las instituciones, se encuentra el alumno. Las instituciones tienen como razón de ser al alumno y su atención se deriva de todas las demás acciones internas y externas de la institución.

El cliente (alumno) es factor determinante para la calidad del servicio, es visto como el demandante de un servicio que le permita ingresar a un medio laboral con un perfil con un perfil nuevo en los aspectos académicos, psicológico, cultural, social y económico. Como medio es un insumo activo y dinámico de un proceso de transformación en el que son incidentes, recursos, medios, métodos, gente, información y la tecnología.

- La escuela.

El factor que se representa en el modelo enfocado al alumno, incluye todos aquellos procesos institucionales que afectan el camino en la conducta del alumno. Incluye los aspectos de docencia, administración, planeación, investigación, vinculación, comunicación, reconocimiento y otros.

En estos procesos recae la productividad y la calidad de la institución, su mejora implica disminución de los desperdicios económico, de esfuerzo, de tiempo, cambios físicos de las instituciones, en los hábitos de la gente; ahorro de energía, dinero y tiempo; optimización de espacios; equipos, gente y dinero; fortalecer a la institución en sus valores, imagen, tecnología, información e impacto social.

- La empresa.

La organización productora de bienes y servicios demandados por los clientes, demandan a su vez profesionales eficientes y capaces, dotados de una serie de habilidades necesarias para lograr sus propias metas de productividad y calidad. Infraestructura física y tecnológica, sus procesos y diversos sistemas administrativos que contemplan la selección, reclutamiento, inducción, capacitación, adiestramiento y desarrollo de su personal.

- La vinculación.

Factor clave del modelo propuesto, implica una amplia comunicación y sintonía entre lo que hace la escuela y lo que requiere la empresa.

Si bien la escuela tiene obligación de respuesta a la demanda social de educación está debe ser absolutamente pertinente es decir, se deben preparar los profesionales que demanda el sector productivo.

Esto solo será posible si se desarrolla una vinculación real y efectiva, garantizando una relación simbiótica de rápida respuesta.

- La educación.

Representa la acción formal de la escuela que emplea su infraestructura física y humana, sus planes y programas tradicionales y los basados en su competencia para lograr el perfil profesional en sus egresados y su formación integral.

- Las multihabilidades.

Conforman el perfil requerido por a empresa considerando al profesional desarrollado a plenitud dentro de la misma.

- La capacitación.

Implica las acciones conjuntas de escuelas y empresa para complementar la formación profesional del egresado empleado en esta última.

- Los resultados y el desarrollo.

El egresado dotado de las multihabilidades tendrá un desarrollo que le permitirá ofrecer resultados tangibles a la empresa que lo contrata.

- El entorno social.

El fin último de la educación es preparar hombres y mujeres de bien para que sean útiles a la sociedad en la que viven y encuentren en ella las oportunidades para satisfacer sus necesidades y alcanzar su desarrollo y bienestar personal y el d la propia comunidad. Dentro de esa comunidad la escuela y la empresa son fin y medio para alcanzar esos propósitos.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hoy en día el sector educación debe generar políticas educativas de apoyo hacia el sistema productivo, con una visión amplia hacia el desarrollo de sus egresados. Su tarea será convencer a las empresas de que con un pilar fuerte en el área de recursos humanos, los egresados que lleguen a ellas, cubrirá necesidades de personal, cooperando con la capacitación en el trabajo y satisfaciendo así las exigencias del sector productivo.

El proponer cambiar el ambiente organizacional escuela-empresa, implica aumentar la productividad y la satisfacción simultánea, dar atención al crecimiento de ambos y en gran medida lograr reconocimiento, desarrollo y una imagen de servicio donde se canalicen talentos y ambiciones propias.

Para lograr los resultados deseados que garanticen la eficacia y eficiencia del modelo propuesto, se recomienda:

Fortalecer las relaciones entre las instituciones educativas y las organizaciones productivas, ya que de ello depende la incrustación a reforzar

las prácticas profesionales, estadías técnicas, investigación de proyectos, servicio social, reforzamiento del programa emprendedor, etc.

Por medio de visitas a las empresas, investigando su principal fuente de actividad y su grado de competitividad.

Implementar criterios de competencias en los futuros egresados, por medio de cursos formales, experiencia basada en la realidad; actividades prácticas y experiencia de campo.

Fomentar actitudes integrativas; evaluar sus experiencias, ser generadores de ideas para clarificar problemas y aportar soluciones.

Desarrollar experiencias culminantes; como diseño de programas, planeación, administración, conducción, trabajo en equipo, comunicación eficaz, liderazgo, creatividad y ejercicios de control emocional.

Se llega a la conclusión de que el desarrollo en el egresado en el área de multihabilidades es una parte inherente e imprescindible para todo sistema laboral y educativo.

BIBLIOGRAFIA

1. Cásares Arrangois David/Siliceo Aguilar Alfonso. Planeación de Vida y Carrera. Ed. Limusa. México 1997
2. Egan Gerard. El Valor Agregado en las Organizaciones. Ed. Prencice Hall. México 1996
3. Consejo Nacional Técnico de la Educación. Hacia un Nuevo Modelo Educativo. México 1991
4. Gómez Germán Llera. Dirigir es Educar. Ed. Mc. Graw-Hill. Madrid España 1994
5. J. Difton Williams. Conducta Organizacional. Grupo Editorial Iberoamericana. México 1984
6. Martín Doris, Boeck Karin. EQ ¿Qué es la inteligencia emocional?. Ed. Edaf, S.A. 3ª. edición. Madrid España 1997
7. Mc. Gregor Douglas. El aspecto Humano de las empresas. Ed. Diana 1ª. Edición 1990
8. Montes Gutiérrez Isidoro. Desarrollo Humano Directivo. Ed. Limusa 1ª. Edición Mexico 1990

9. Newstrom Y Davis. El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Ed. Mc. Graw-Hill 7ª. Edición. México 1989
10. Pries Ludguer, Muñoz José Refugio. Reconversión Productiva y Sistema Educativo en Puebla. Universidad Iberoamericana-Golfo/Centro. México 1995
11. Schmelkes Sylvia. Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas. Subsecretaría de Educación Básica y Normal. 1ª. Edición. México 1995
12. Sikula F. Andrew. Administración de Personal. Ed. Limusa. 3ª. reimpresión. México 1991
13. Siliceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. 1ª. y 2ª. Edición. México 1996
14. Universidad Autónoma del Noreste. Manual de Educación Basada en la Competencia. UANE. México 1996

ANEXO 1

Nombres de las Empresas u Organismos donde trabajan los Egresados de la primera generación (1996) del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera. Las empresas marcadas (*) fueron objeto de análisis de este estudio.

CIUDAD ACUÑA, COAHUILA.

1. Arnese y Accesorios de México S.A de C.V.
2. Estandar Components de México
3. Falcomex
4. Industria Irving de México

PIEDRAS NEGRAS, COAHUILA

5. Empresa Manufacturera de Componentes Electrónicos de México S.A.
6. Rassini, S.A. de C.V. (*)

NAVA , COAHUILA

7. Asa Organización Industrial S.A. de C.V.
8. Minera Carbonífera Río Escondido S.A. de C.V.

NUEVA ROSITA, COAHUILA

9. Colegio de Programación de Computadoras y Sistemas
10. Confecciones de Nueva Rosita S.A. de C.V. (*)
11. Costuras S.A. de C.V.
12. Comercializadora Portales
13. Maquilados de Ropa S.A. de C.V.
14. Materiales Industrializados S.A. de C.V. (*)
15. Super Gutiérrez S.A. de C.V.
16. Ivanmex S.A. de C.V.
17. Ensamblados de Coahuila S. A. De C. V.

SABINAS, COAHUILA

18. Automotriz de Sabinas S.A. de C.V.
19. Mercantil Jiménez S.A. de C.V.
20. Despacho Contable C.P. Edilberto Jiménez
21. Delphi de Ensamblados y Componentes S.A. de C.V.
22. General de Telecomunicaciones S.A. de C.V. (*)
23. Cámara Nacional de Comercio, Sabinas
24. Jurisdicción Sanitaria No. 3

MELCHOR MUZQUIZ, COAHUILA

25. Grupo Acerero del Norte S.A. de C.V.
26. Minerales Monclova S.A. de C.V.

SALTILLO, COAHUILA

27. Ericcson S.A. de C.V.
28. Sifco de Saltillo S.A. de C.V.

MONTERREY, NUEVO LEON

29. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

ANEXO 2

GLOSARIO

Actitudes. Son la manifestación exterior del estado de ánimo o de la forma de pensar y sentir sobre las cosas.

Adaptabilidad. Es la flexibilidad del proceso para manejar las expectativas cambiantes de nuestros clientes y para adaptarnos a las variaciones del entorno

Adiestramiento. Proceso de aprendizaje, con el fin de que el personal realice un mejor trabajo

Aptitudes. Corresponden a las características heredadas o adquiridas que le dan disposición a la persona para ser útil o que le sirvan para lograr un fin.

Analítico. Que procede del todo a las partes.

Calidad de vida en el trabajo. Ventajas o desventajas del ambiente laboral para las personas

Capacitación. Proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no ejecutivo obtiene capacidades y conocimientos técnicos.

Clima Organizacional. . Ambiente humano dentro del cual los empleados de la organización llevan a cabo su trabajo.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES
de la región carbonífera

ANIVERSARIO
1991 - 1996

OFICIO: GTV/398/97
ASUNTO: VISITA
FECHA: 8 DE ENERO DE 1997

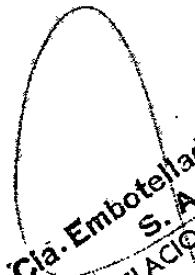
C. LIC. ISIDRO VARGAS CAMPOS
GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES
CIA. EMBOTELLADORA DE SABINAS, S.A. de C.V.
P R E S E N T E

Por este medio le envío a usted un cordial saludo, al tiempo que presentamos a sus finas atenciones a la C.LIC. DIANA GUADALUPE LOPEZ NIEBLA, jefe del Departamento de Desarrollo Académico de este Instituto quien a su vez cursa actualmente la Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, quien desea realizar una visita con la finalidad de llevar a cabo una investigación, cuya información recabada le será de gran utilidad para el desarrollo de su Tesis con opción a grado de Maestría.

Agradeciendo las atenciones que brinde al portador de la presente, nos es grato ofrecer a usted la seguridad de nuestra más alta y distinguida consideración.

A T E N T A M E N T E


ING. JOSÉ CLAUDIO TAMEZ SAENZ
D I R E C T O R


Cía. Embotelladora de Sabinas,
S. A. de C. V.
RELACIONES INDUSTRIALES
COORDINADOR
INDUSTRIALES
ZONA NORTE
9/1/97



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES de la región carbonífera

50. ANIVERSARIO
1991 - 1996

OFICIO: GTV/003/97
ASUNTO: VISITA
FECHA: 09 DE ENERO DE 1997

C. LIC. RUBEN ALVARADO CAMPOS
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
INDUSTRIAL MINERA MEXICO, S.A.
P R E S E N T E

9/01/97
[Handwritten signature]

Por este medio le envío a usted un cordial saludo, al tiempo que presentamos a sus finas atenciones a la C.LIC. DIANA GUADALUPE LOPEZ NIEBLA, Jefe del Departamento de Desarrollo Académico de este Instituto quien a su vez cursa actualmente la Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, quien desea realizar una visita con la finalidad de llevar a cabo una investigación, cuya información recabada le será de gran utilidad para el desarrollo de su Tesis con opción a grado de Maestría.

Agradeciendo las atenciones que brinde al portador de la presente, nos es grato ofrecer a usted la seguridad de nuestra más alta y distinguida consideración.

A T E N T A M E N T E

[Handwritten signature]
ING. JOSE CLAUDIO TAMEZ SAENZ
D I R E C T O R



INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE ESTUDIOS SUPERIORES
de la región carbonífera
Ofic. Gestión Tecnológica
y Vinculación



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES de la región carbonífera

50. ANIVERSARIO

1 - 1996

OFICIO: GTV/001/97

ASUNTO: VISITA

FECHA: 09 DE ENERO DE 1997

C. C.P. RICARDO FLORES FERNANDEZ
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
GENERAL DE TELECOMUNICACIONES, S.A. de C.V.
P R E S E N T E

Por este medio le envío a usted un cordial saludo, al tiempo que presentamos a sus finas atenciones a la C.LIC. DIANA GUADALUPE LOPEZ NIEBLA, Jefe del Departamento de Desarrollo Académico de este Instituto quien a su vez cursa actualmente la Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, quien desea realizar una visita con la finalidad de llevar a cabo una investigación, cuya información recabada le será de gran utilidad para el desarrollo de su Tesis con opción a grado de Maestría.

Agradeciendo las atenciones que brinde al portador de la presente, nos es grato ofrecer a usted la seguridad de nuestra más alta y distinguida consideración.

A T E N T A M E N T E

ING. JOSE CLAUDIO TAMEZ SABENZ
D I R E C T O R



INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE ESTUDIOS SUPERIORES
de la región carbonífera
Dpto. Gestión Tecnológica
y Vinculación





INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES de la región carbonífera

50. ANIVERSARIO
1991 - 1996

OFICIO: GTV/002/97
ASUNTO: VISITA
FECHA: 09 DE ENERO DE 1997

C. RUBEN FERNANDEZ CORDOVA
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
MATERIALES INDUSTRIALIZADOS, S.A.
P R E S E N T E

Por este medio le envío a usted un cordial saludo, al tiempo que presentamos a sus finas atenciones a la C.LIC. DIANA GUADALUPE LOPEZ NIEBLA, Jefe del Departamento de Desarrollo Académico de este Instituto quien a su vez cursa actualmente la Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, quien desea realizar una visita con la finalidad de llevar a cabo una investigación, cuya información recabada le será de gran utilidad para el desarrollo de su Tesis con opción a grado de Maestría.

Agradeciendo las atenciones que brinde al portador de la presente, nos es grato ofrecer a usted la seguridad de nuestra más alta y distinguida consideración.



ATENTAMENTE

ING. JOSE CLAUDIO TAMEZ SAENZ
D I R E C T O R



INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE ESTUDIOS SUPERIORES
de la región carbonífera
Dpto. Gestión Tecnológica
y Vinculación



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES de la región carbonífera

50. ANIVERSARIO
1991 - 1996

OFICIO: GTV/005/97
ASUNTO: VISITA
FECHA: 10 DE ENERO DE 1997

C. LIC. NIDIA CECILIA AVALOS BOONE
DEPTO. DE PERSONAL
BANCO BITAL
P R E S E N T E

Por este medio le envío a usted un cordial saludo, al tiempo que presentamos a sus finas atenciones a la C.LIC. DIANA GUADALUPE LOPEZ NIEBLA, Jefe del Departamento de Desarrollo Académico de este Instituto quien a su vez cursa actualmente la Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad de Relaciones Industriales en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, quien desea realizar una visita con la finalidad de llevar a cabo una investigación cuya información recabada le será de gran utilidad para el desarrollo de su Tesis con opción a Maestría.

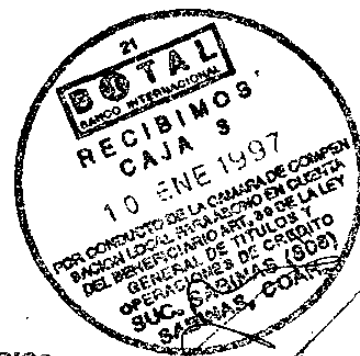
Agradeciendo las atenciones que brinde al portador de la presente, nos es grato ofrecer a usted la seguridad de nuestra más alta y distinguida consideración.

A T E N T A M E N T E

ING. JOSE CLAUDIO TAMEZ SAENE
D I R E C T O R



INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE ESTUDIOS SUPERIORES
de la región carbonífera
Opto. Gestión Tecnológica
y Vinculación



[Handwritten signature]



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES de la región carbonífera

50. ANIVERSARIO
1991 - 1996

OFICIO: GTV/006/97
ASUNTO: VISITA
FECHA: 10 DE ENERO DE 1997

C. LIC. LUIS IGNACIO GALINDO ALVAREZ
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
RASSINI, S.A. de C.V.
P R E S E N T E

Por este medio le envío a usted un cordial saludo, al tiempo que presentamos a sus finas atenciones a la C.LIC. DIANA GUADALUPE LOPEZ NIEBLA, Jefe del Departamento de Desarrollo Académico de este Instituto quien a su vez cursa actualmente la Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad de Relaciones Industriales en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, quien desea realizar una visita con la finalidad de llevar a cabo una investigación, cuya información recabada le será de gran utilidad para el desarrollo de su Tesis con opción a grado de Maestría.

Agradeciendo las atenciones que brinde al portador de la presente, nos es grato ofrecer a usted la seguridad de nuestra más alta y distinguida consideración.

A T E N T A M E N T E

ING. JOSE CLAUDIO TAMEZ SAENZ
D I R E C T O R



INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE ESTUDIOS SUPERIORES
de la región carbonífera
Dpto. Gestión Tecnológica
y Vinculación

RASSINI, S. A. de C. V.
G. R.
PIEDRAS NEGRAS, COAHUILA



50. ANIVERSARIO
1991 - 1996

OFICIO: GTV/007/97
ASUNTO: VISITA
FECHA: 10 DE ENERO DE 1997

C. LIC. JUDITH RODRIGUEZ ESPARZA
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
CONFECCIONES DE NUEVA ROSITA, S.A. de C.V.
SARA LEE KNIT PRODUCTS
P R E S E N T E

Por este medio le envío a usted un cordial saludo, al tiempo que presentamos a sus finas atenciones a la C.LIC. DIANA GUADALUPE LOPEZ NEBLA, Jefe del Departamento de Desarrollo Académico de este Instituto quien a su vez cursa actualmente la Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad de Relaciones Industriales en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, quien desea realizar una visita con la finalidad de llevar a cabo una investigación, cuya información recabada le será de gran utilidad para el desarrollo de su Tesis con opción a grado de Maestría.

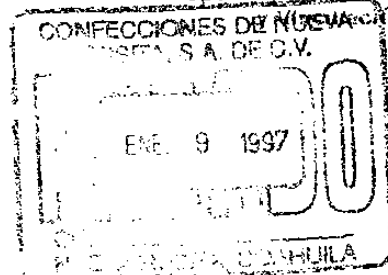
Agradeciendo las atenciones que brinde al portador de la presente, nos es grato ofrecer a usted la seguridad de nuestra más alta y distinguida consideración.

A T E N T A M E N T E

ING. JOSÉ CLAUDIO TAMEZ SAENZ
D I R E C T O R



INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE ESTUDIOS SUPERIORES
de la región carbonífera
Dpto. Gestión Tecnológica



RECIBI
Quintero
17/ENE/97



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES de la Región Carbonífera

OFICIO: GTV/013/97

ASUNTO: VISITA

FECHA: 15 DE ENERO DE 1997

C. C.P. FELIX BERRONES HERNANDEZ
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD
P R E S E N T E

Por este medio le envío a usted un cordial saludo, al tiempo que presentamos a sus finas atenciones a la LIC. DIANA GUADALUPE LOPEZ NIEBLA, Jefe del Departamento de Desarrollo Académico de este Instituto, quien a su vez cursa la Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, quien desea realizar una visita con la finalidad de llevar a cabo una investigación, cuya información recabada le será de gran utilidad para el desarrollo de su Tesis con opción al grado de Maestro en Ciencias.

Agradeciendo las atenciones que brinde el portador de la presente, nos es grato ofrecer a usted la seguridad de nuestra más alta y distinguida consideración.

A T E N T A M E N T E

ING. JOSE CLAUDIO TAMEZ SAENZ
DIRECTOR



*Instituto Tecnológico
Estudios Superiores de la
Región Carbonífera*
AGUJITA, COAHUILA

C F E
2/15-ENE-97
4



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES de la región carbonífera

50. ANIVERSARIO
1991 - 1996

OFICIO: GTV/011/97
ASUNTO: VISITA
FECHA: 15 DE ENERO DE 1997

C. C.P. MORTIMER ARTEAGA GUTIERREZ
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
TRANSFORMADORES ELECTRICOS, S.A. de C.V.
P R E S E N T E

Por este medio le envío a usted un cordial saludo, al tiempo que presentamos a sus finas atenciones a la C.LIC. DIANA GUADALUPE LOPEZ NIEBLA, Jefe del Departamento de Desarrollo Académico de este Instituto quien a su vez cursa actualmente la Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, quien desea realizar una visita con la finalidad de llevar a cabo una investigación, cuya información recabada le será de gran utilidad para el desarrollo de su Tesis con opción a grado de Maestría.

Agradeciendo las atenciones que brinde al portador de la presente, nos es grato ofrecer a usted la seguridad de nuestra más alta y distinguida consideración.

A T E N T A M E N T E

ING. JOSE CLAUDIO TAMEZ SAENZ
D I R E C T O R



INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE ESTUDIOS SUPERIORES
de la región carbonífera
Unto. Gestión Tecnológica
y Vinculación

TRANSFORMADORES Y
ELECTRONICOS DE
REYNOSA
SUCURSAL SABINAS
CARRETERA 57 (C.A. 1184-5 SABINAS, COAH.

Competencia. Capacidad, habilidad o destreza de realizar una tarea específica.

Competente. Persona que posee la habilidad y el conocimiento necesario para desempeñarse dentro de un contexto social específico, sea éste una escuela, organización, fábrica, taller, etc.

Comunicación. Transferencia de información y entendimiento entre una persona y otra.

Conflicto. Desacuerdo sobre las metas a alcanzar o los métodos utilizados para alcanzarlas.

Conocimientos. Se orientan al saber es la adquisición de razones sobre el porqué de las actividades y se logra mediante la capacitación.

Contrato Psicológico. Acuerdo no escrito que determina las condiciones de la involucración psicológica del empleado con el sistema.

Cultura. Ambiente de creencias humanas creadas, costumbres, conocimiento y experiencias que definen el comportamiento en una sociedad.

Desarrollo. Desplegar

Educación. Acción de informar o instruir.

Efectividad. Es el grado en el que los procesos alcanzan las necesidades y expectativas de sus clientes.

Eficiencia. Es el grado en que los recursos son minimizados, productividad es una medida de la eficiencia.

Entorno. Circunstancias que rodean a personas o cosas.

Equipo. Grupo de personas destinadas para un servicio determinado.

Evaluación. Se considera parte de la función de integración.

Habilidades. Se adquieren con el aprendizaje y cambio de conducta psicomotor, se relaciona con hacer físicamente y se logra con el adiestramiento.

Inducción. Instrucciones iniciales a la capacitación que recibe un empleado en el trabajo.

Institución. Fundación o establecimiento.

Integral. Formación real del individuo.

Modelo. Cosa que se imita prototipo, referencia a seguir.

Muestra. Pequeña cantidad de elementos de un todo que se dan para conocer la calidad.

Multihabilidad. La capacidad para desarrollar varias cosas con gracia y destreza.

Recursos. Medio al que se recurre para lograr algo.

Reclutamiento. Comprende la capacitación de la reserva aproximada de personal nuevo para la organización.

Reentrenamiento. Proveer oportunidades para aprender nuevas habilidades a aquellos empleados que han sido sustituidos por el cambio tecnológico.

Retroalimentación. Comprende el conocimiento de los resultados derivados del trabajo o el grado de disponibilidad de información del rendimiento del trabajo.

Selección. Con ella se pretende seleccionar personal del grupo de reclutados la cual, colabora con la organización.

Sensibilización. Técnica de desarrollo ejecutivo.

Sistema. Es un conjunto estructurado de objetos y/o atributos y sus relaciones.

AUTOBIOGRAFIA

La Licenciada Diana Guadalupe López Niebla, es candidata a la obtención de grado de Maestra en Ciencias de la Administración en la especialidad de Relaciones Industriales, con el tema de tesis "Modelo de Educación para el Desarrollo de Multihabilidades".

Es egresada de la Universidad Autónoma de Coahuila de la Escuela de Psicología, en la ciudad de Saltillo, Coahuila en la generación 1985-1989, obteniendo el grado de Licenciado en Psicología .

Sus padres Don Enrique López Aguirre y Guadalupe Niebla Beltrán, originarios de los Estados de Coahuila y Sinaloa respectivamente.

En el año de 1992 ingresa como catedrática al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera, en la villa de Agujita, Coahuila impartiendo la materia de Psicología organizacional.

En 1993 la nombran Jefe del departamento de Desarrollo Académico participando directamente en el proceso de selección de alumnos de nuevo ingreso, orientación educativa, actualización docente, métodos y medios didácticos y en 1995 coordina el convenio de Post-grado FIME-ITESRC.

Durante el año de 1998, la Licenciada Diana Guadalupe López Niebla es nombrada Subdirectora Académica de dicho Instituto.

