

UNIVERSIDAD DE MONTERREY

División de Ciencias de la Educación

Clasific
040.37
4643i
1985

Título

INFORME DE LAS PRACTICAS PROFESIONALES

REALIZADAS EN VITRO FLOTADO, S. A.

INFORME QUE PRESENTA:

autor

MARTHA ALICIA GONZALEZ LOPEZ

folio 901106

COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL TITULO

DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

MONTERREY, N. L.

ABRIL 26 DE 1985

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

ESTE INFORME HA SIDO APROBADO POR:

Ma. del Carmen Saldivar R.

LIC. MA. DEL CARMEN SALDIVAR R.

Asesora de Capacitación y Adies-
tramiento de DICED.

Juan Gerardo Pérez HDZ.
LIC. JUAN GERARDO PEREZ HDZ.

Prof. de Planta de la División
de Ciencias de la Educación.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO

I. REPORTE DE PRACTICAS PROFESIONALES	1
A. Descripción de la Institución donde se Realizaron las Frácticas Profesionales	1
1. Origen del Vidrio	1
2. Vitro Flotado, S. A.	5
B. Descripción del Puesto y Responsabilidades Asignadas ...	11
1. Departamento de Seguridad e Higiene Industrial	11
2. Selección y Contratación	12
3. Servicios	12
4. Administración de Personal	12
5. Capacitación y Adiestramiento	13
C. Proyecto de Prácticas Profesionales	16
D. Descripción de las Prácticas Profesionales	20

CAPITULO

II.	ANALISIS DE PRACTICAS PROFESIONALES	24
III.	PROPOSICION DE ALTERNATIVAS	42
IV.	EVALUACION	52

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo es una recopilación de mis experiencias - obtenidas en Vitro Flotado, S. A., empresa ubicada en la carretera a Villa de García Km. 10, en la cual realicé mis prácticas profesionales junto con una compañera, la Srta. Edna R. Tijerina H.

En el primer capítulo presento una descripción general de lo que es la compañía, partiendo desde los orígenes del vidrio hasta llegar a la formación del grupo Industrial Vidriera Monterrey, S.A. que está integrada por cinco divisiones, una de las cuales es la de Vidrio Plano, a la cual pertenece Vitro Flotado. Asimismo, menciono la filosofía de la organización, cuya esencia se funda en el respeto hacia sus trabajadores, considerándolos como personas capaces de realizar sus labores eficientemente, así como también cumplir con las responsabilidades asignadas.

Posteriormente hago una breve descripción del sistema de trabajo adoptado por Vitro Flotado, el cual relaciona los sistemas —

técnicos (tecnología, maquinaria, instalaciones, etc.) con los sociales (gente, relaciones, comunicación, etc.) de manera que sean complementarios y permitan obtener mayores resultados en una forma continua y permanente en ambos sistemas.

El siguiente capítulo lo dedico a hacer un análisis de mis — prácticas profesionales, realizadas en el departamento de capacitación y adiestramiento de esta empresa. Comenzando por definir la importancia de la capacitación en las industrias y partiendo del hecho de que ésta implica todo un proceso de enseñanza-aprendizaje para poder alcanzar los resultados deseados.

Después menciono en qué consiste la capacitación en Vitro Flotado y finalmente hago un análisis a dicho sistema, ya que estuve trabajando para esa empresa durante un período de seis meses y pude conocer todos los aspectos del sistema de manera general.

Posteriormente, en el tercer capítulo presento el desarrollo de una alternativa que creo en lo personal puede ser de mucha utili

dad para el sistema de Capacitación y Adiestramiento de Vitro Flotado. Dicha alternativa se funda en la importancia de la planeación y detección de necesidades dentro de algún modelo o sistema de capacitación.

Para terminar el trabajo hago una evaluación del currículum de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, esto es, menciono mi opinión personal acerca del plan de estudios que ofrece la carrera.

CAPITULO I

REPORTE DE PRACTICAS PROFESIONALES

A. Descripción de la Institución donde se Realizaron las Prácticas Profesionales

1. Origen del Vidrio

Los diversos artículos o productos de la Industria del Vidrio son algo ya muy comunes para nosotros, forman parte de nuestra vida diaria, los encontramos en mil formas distintas y en centenares de condiciones diferentes, nos son tan familiares que no nos detenemos a pensar mucho en ellos ni les dedicamos gran atención.

El vidrio es probablemente uno de los materiales más antiguos al servicio de la humanidad. Los primeros artículos de vidrio, puntas de lanza y hojas de cuchillo, el hombre los hizo de obsidiana, que es vidrio de origen volcánico.

Fueron los egipcios los primeros maestros en esta industria - del fuego, la cerámica y la vidriería. Más tarde, los fenicios se

encargaron de desarrollar mejoras a esta artesanía, extendiendo su técnica por todo el archipiélago griego.

Durante los primeros 400 años de la era cristiana, el Imperio Romano desarrolló gradualmente la manufactura del vidrio. Fueron los romanos quienes inventaron nuevas técnicas de fabricación y — decoración. Fueron también los primeros en hacer envases soplados dentro de un molde.

Después de las cruzadas, Venecia se convirtió en el centro manufactero del vidrio. Dicha industria adquirió tanta importancia que se prohibía a los maestros abandonar la Isla de Murano para -- evitar que su técnica se divulgara.

A pesar de estas precauciones, para el siglo XVI, muchos artesanos de Venecia habían emigrado a Francia, España, Inglaterra y - Alemania, en donde la Industria se desarrolló adquiriendo caracte-rísticas propias de cada país.

En nuestro país, fueron los españoles los que trajeron con ellos la técnica y los primeros talleres de la época de la colonia. Se sabe que la primera fábrica se estableció en Texcoco.

Conservamos aún en nuestros días ciertas características de aquel artesanado a través de nuestros vidrios de Texcoco y Tlaquepaque.

En Monterrey, en 1899, los Sres. Don Francisco G. Sada, Don Miguel Cantú Treviño y Don Isaac Garza, fundaron una pequeña fábrica manual bajo la razón social de Vidrios y Cristales de Monterrey.

Posteriormente y ya con una proyección diferente, en 1909 - - aquel taller se convirtió en Vidriera Monterrey, S. A. Empresa de dedicada a la producción de toda clase de envases.

La evolución y consolidación de esta importante Industria se ha debido a una política de diversificación que sus directores han

seguido a lo largo de los años, a través de Fomento de Industria y Comercio, S. A. (FIC).

En su integración horizontal, el grupo se forma de la siguiente manera:

- División de Envases
- División Crisa
- División Vidrio Plano
- División Industrias Básicas
- División Fibras y Silicatos.

En el siguiente apartado hablaré de Vitro Flotado, una de las empresas del grupo Vidriera Monterrey, S. A. el cual pertenece a la División de Vidrio Plano. En este apartado describiré la filosofía de la Organización y el Sistema de Trabajo que la caracteriza.

2. Vitro Flotado, S. A.

Vitro Flotado, S. A. pertenece a la División de Vidrio Plano, formada por seis empresas más localizadas en Monterrey, N. L., Estado de México, Tlaxcala, Tlx., Distrito Federal y Villa de García.

Vitro Flotado, S. A. entró en operación en diciembre de 1981 y produce vidrio plano con espesores de 1.8 mm. hasta 19 mm. en di mensiones que oscilan desde un pequeño cuadro de .30 cm. X .30 cm. hasta una pieza de 3.60 mts. X 6.00 mts. de largo.

Para esto utilizan el sistema de flotado, es decir, una vez - formado el vidrio, éste pasa a un baño de estaño lo cual permitirá lograr una mayor planicidad del vidrio al mismo tiempo que lo hará más resistente.

Las principales materias primas que intervienen son: arena si lica, sulfato de sodio, caliza, carbonato de sodio, dolomita y rou ge; las cuales provienen de la región y del extranjero y son condu cidas por carros tolva de ferrocarril y camiones pipa.

3. Principios Básicos de la Filosofía de Vitro Flotado

- Ayudar a cada persona a desarrollar su potencial propiciando el autodesarrollo efectivo.

- Ubicar a cada persona en el puesto adecuado para que pueda utilizar, de la mejor manera, sus capacidades.

- Mantener la comunicación bilateral entre el jefe y el subordinado, dando oportunidad para el diálogo y la solución justa de los problemas.

- Las relaciones laborales armónicas son la base fundamental del éxito de Vitro Flotado.

- Buscar un clima organizacional entusiasta, alegre y optimista, que haga del trabajo una experiencia agradable y estimule el crecimiento personal, logrando un balance adecuado — entre el trabajo y la vida personal.

- Promover la cultura y el deporte para el logro de una Organización saludable.

- La familia es un factor importante para la conservación de los más altos valores morales de la persona.

¿ Cómo lograr esto ? ¿ Cómo poder aplicar esta filosofía de enfoque plenamente humanista ?

Pues bien, Vitro Flotado ha implementado un sistema de trabajo denominado "Socio-tec" diferente al de las otras empresas, que se caracteriza por relacionar el sistema técnico (tecnología, maquinaria, instalaciones, métodos, etc.) con el social (gente, relaciones, autoridad, comunicación, etc.); de manera que éstos sean complementarios y permitan obtener los mejores resultados tanto técnicos (volumen, alta calidad y bajos costos) como sociales (satisfacción, seguridad, disciplina y desarrollo) en una forma continua y permanente a través del tiempo.

Algunos de estos valores y estrategias del sistema de trabajo

son:

- Participación de todo el personal.
- Respeto a la dignidad humana.
- Tener conocimientos, información, habilidades y responsabilidad para resolver problemas.
- Diseño del trabajo que facilite controlar el proceso teniendo retroinformación de resultados, autocontrol, variedad de actividades, reto y desarrollo de habilidades múltiples.
- Formación de grupos autorregulados en las áreas que se requiera, los cuales son responsables de controlar su unidad de operación con una supervisión mínima por lo que en algunas áreas existe una sola categoría (técnicos, personas que laboran dentro de la planta y que asumen ciertas responsabilidades) donde el grupo completo cambia de turno simultáneamente, tienen sesiones de trabajo tanto para compartir información, resolver problemas, recibir ~~entrenamiento~~ social ó -

técnico y se fomenta la multihabilidad.

- Se busca más la colaboración que la competencia, en especial en áreas distintas donde lo importante es el beneficio total.
- Contar con un mínimo de un 70% de personal sindicalizado de producción con altas necesidades de crecimiento (actitud tolerante hacia el trabajo en grupos, capacidad de aprendizaje, motivación interna por el trabajo mismo).
- Tener entrenamiento continuo técnico-social manejado conjuntamente entre jefes y técnicos, al igual en el área administrativa jefe-empleado, con especial énfasis en: actualiza—ción en la teoría, solución y análisis de problemas, manua—les de operación, etc.
- Contar con personal sindicalizado y empleado realizando actividades que en otras empresas son ejecutadas a niveles más altos.
- Mayor comunicación directa entre la alta gerencia y el personal sindicalizado.

- Contar con un salario tabulado único superior al promedio regional, no se trabaja con sistemas de incentivos económicos y no hay tiempo extra fijo.
- Existencia de mejores servicios: comedor, baños, oficinas, etc.

Como resultado de desarrollar este sistema de trabajo se debe lograr un ambiente laboral sano (alegre, entusiasta y optimista) - que permita el desarrollo de los trabajadores y empleados, el uso pleno de habilidades personales, colaboración y un alto control de todo el proceso debido a ese enlace entre los sistema técnico y social, anteriormente descrito como optimización conjunta.

B. Descripción del Puesto y Responsabilidades

Asignadas

Para comenzar este apartado debo aclarar que mis prácticas — profesionales las realicé en el Departamento de Capacitación y — Adiestramiento de esta compañía, el cual pertenece a la Gerencia — de Relaciones Industriales que se dedica a dar asesorías en el cum plimiento de las disposiciones legales y laborales de la relación de trabajo, surgida entre la compañía y el personal. A continua— ción describiré brevemente los diferentes departamentos que existen en la Gerencia y su función específica a realizar.

1. Departamento de Seguridad e Higiene
Industrial

Este departamento se encarga de dar asesorías en la implanta— ción de medidas de seguridad, tendientes a minimizar la ocurrencia de accidentes en las diferentes áreas de la planta, así como tam— bién de llevar los controles y registros estadísticos necesarios — para la toma de decisiones que atañan a la función específica.

2. Selección y Contratación

Este departamento tiene como función específica asegurar con oportunidad y calidad los recursos humanos necesarios para el óptimo funcionamiento de la planta, así como de llevar los registros y controles de ausentismo, rotación y cumplir con las disposiciones legales ante diversas instituciones.

3. Servicios

Este departamento tiene como tarea el proporcionar y garantizar la prestación de servicios sociales necesarios para la marcha diaria de las operaciones de la compañía.

4. Administración de Personal

Esta jefatura se encarga de administrar la información social y humana que generan las actividades de la compañía para asegurar la prestación de los servicios de nóminas y prestaciones, además - de llevar los registros legales del área.

5. Capacitación y Adiestramiento

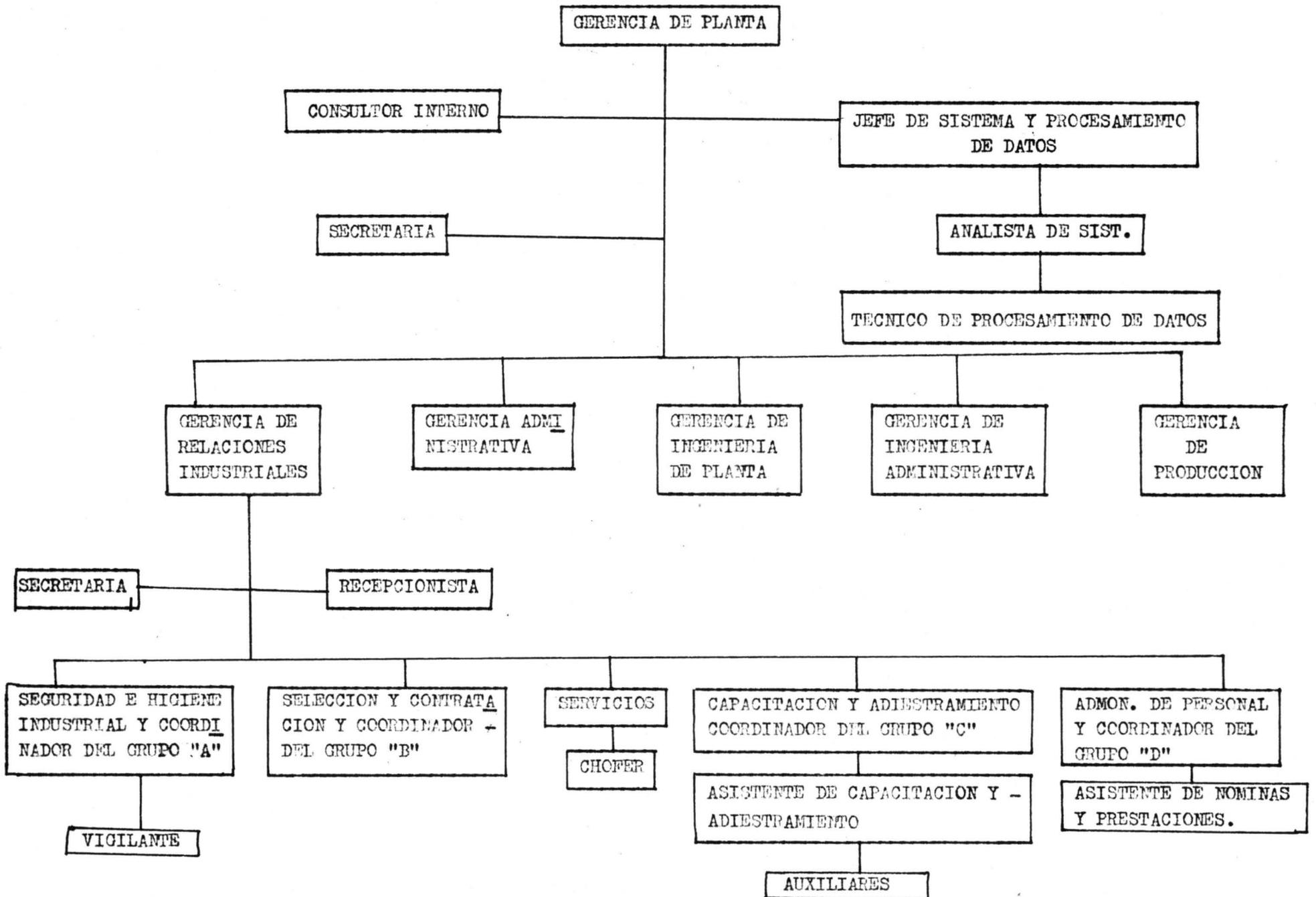
Este departamento tiene como funciones específicas asesorar - en la estructuración, diseño y exposición de los cursos de entrena miento social y técnico que requiera el personal para dar cumpli- miento al sistema de trabajo en que está diseñada la organización, además de llevar los controles y registros legales del área para - su comprobación ante las autoridades del ramo.

En lo que corresponde al puesto que me asignaron, estuve en - el Departamento de Capacitación y Adiestramiento como auxiliar del mismo; las funciones de este puesto fueron:

- a) Realizar una serie de programas de capacitación social pa-
ra el personal técnico de la empresa.
- b) Elaborar los cursos correspondientes a cada programa con -
sus contenidos respectivos como material para instructores.
- c) Elaboración del material para los participantes.
- d) Hacer material de apoyo a los cursos.

- e) Planear, organizar y elaborar la calendarización para la exposición de los temas.
- f) Instructora del departamento.

A continuación presento el organigrama de Vitro Flotado donde está contemplada la Gerencia de Relaciones Industriales y sus respectivas jefaturas.



C. Proyecto de Prácticas Profesionales

Cuando llegamos a Vitro Flotado, nos entrevistó el jefe del Departamento de Capacitación y Adiestramiento Lic. Eduardo Rocha, quien nos propuso que participáramos en el desarrollo de un proyecto de capacitación social para el nivel técnico, es decir, todo el personal que trabaja en el área de producción de la planta. El objetivo del proyecto, fue en un principio la realización de los programas contenidos en el proyecto para después impartir esos mismos cursos a los trabajadores de la planta. La estructura de dicho proyecto es la siguiente:

PROPUESTA DE ENTRENAMIENTO SOCIAL PARA
EL NIVEL TECNICO EN VITRO FLOTADO, S.A.

OBJETIVO:

Elaborar programas de entrenamiento social para los técnicos de Vitro Flotado (comunicación, cooperación, trabajo en equipo) para un mejor funcionamiento de los grupos autorregulados.

METODOLOGIA:

Entrenamiento teórico-práctico con ejercicios vivenciales, películas (eventualmente) cuestionarios y/o material impreso en sesiones de dos horas de duración con una o dos frecuencias por mes.

LUGAR:

Edificio de vigilancia (V)

INSTRUCTORES:

Lic. Eduardo Rocha, Lic. Faustino González e Ing. - -
Héctor Novelo, adicionalmente se propone que tanto los superintendentes de producción e ingeniería como otros administradores proporcionen estos programas, previo entrenamiento y entrega de una guía estructurada de -
cada curso.

TEMAS PROPUESTOS:

PARA SER CUBIERTOS EN UNA O VARIAS SEMANAS.

- Sistemas Socio-técnicos
- Sistema de trabajo V F
- Teoría de Aprendizaje y Autoconocimiento
- Integración del equipo
- Manejo de reuniones-junta de trabajo
- Toma de decisiones en grupo
- Negociaciones ganar-ganar
- Escucha activa
- Análisis de problemas
- Planeación
- Manejo de conflictos
- Asertividad
- Fijación de metas y objetivos

PROGRAMACION:

Se pide que Gerentes y Superintendentes de cada área definan las fechas y horarios para cada grupo durante todo el año con una o dos frecuencias por mes. -

Para turnos se propone de 13:00 a 14:45 hrs., de 15:15 a 17:00 hrs. y para el turno mixto de 16:00 a 17:45 hrs. Estas fechas estarán sujetas a negociación - - por limitaciones del local e instructores.

PARTICIPANTES:

Instrumentistas y técnicos de producción e ingeniería en sus respectivos grupos y con el jefe del área.

D. Descripción de las Prácticas

Profesionales

El proyecto anterior está descrito como inicialmente se pretendía que fuese, pero debido a diferentes causas, fue modificado en algunos aspectos, los cuales son:

- Cambio en algunos instructores,
- Cambio en el orden de los temas, y
- Cambio en la calendarización.

En cuanto a mis actividades específicas en este proyecto, —
fueron:

1. Elaborar los programas correspondientes a cada uno de los temas propuestos, los cuales contienen como estructura —

física:

- Objetivo General,
- Objetivo(s) Particular (es),
- Contenidos,

- Actividades,
- Metodología,
- Evaluación, y
- Material didáctico o de apoyo.

2. Una vez aprobados estos programas, se prosiguió a desarrollar cada uno de sus contenidos, material que serviría de guía al instructor, para lo cual se tuvo que consultar una serie de bibliografía adecuada para poder lograrlo.
3. Se revisaron los contenidos, se hicieron las correcciones necesarias y se prosiguió a elaborar el material para los participantes, el cual consistió en hacer cuadros sinópticos a manera de resumen, de cada uno de los temas, que proporcionarían una guía a los participantes de la secuencia de la sesión.
4. Posteriormente se elaboraron rotafolios alusivos de cada tema que servirían como apoyo a la sesión al mismo tiempo que mantendrían la atención de los participantes en el —

tema a tratar. Dicho material contiene ejemplos de cómo aplicar el tema dentro y fuera de la empresa a manera de caricaturas. Decidimos hacerlo de esta forma porque pensamos que los dibujos y caricaturas podrían atraer y mantener la atención de los participantes por mayor tiempo.

5. A continuación se planeó, organizó y elaboró la calendarización para la exposición de los temas, la cual contenía:

- Fecha

- Hora

- Lugar

- Grupo

- Instructor

6. Finalmente también participé como instructora del departamento al impartir dos de estos temas: Escucha Activa y Autoconocimiento. Esta actividad la desarrollamos Edna y yo en equipo. Además de explicar el tema, tratábamos de

que la gente participara, haciéndoles preguntas y pidiendo los ejemplos de aplicación. Asimismo aplicábamos dinámicas y pedíamos que evaluaran el curso y expusieran sus -- observaciones y sugerencias, para ello repartíamos las formas de evaluación que contienen algunas preguntas y son -- anónimas, con el fin de que el participante expusiera más fácilmente sus opiniones.

Cabe aclarar que de los temas mencionados en el proyecto, los primeros dos fueron elaborados e impartidos por el Ing. Héctor Novelo, consultor interno de Efectividad Organizacional, el cual -- tiene amplia experiencia y conocimiento sobre estos temas. Asimismo considero importante mencionar que el Lic. Eduardo Rocha, jefe del Departamento de Capacitación y Adiestramiento fue quien nos -- orientó sobre la elaboración de los temas restantes.

CAPITULO II

ANALISIS DE PRACTICAS PROFESIONALES

Este capítulo lo dedicaré para realizar un análisis de mis - prácticas profesionales, una vez descrito el contexto en que me - desarrollé para realizarlas. Ahora bien, debo aclarar que la compañía me brindó la oportunidad de prestar mis servicios y de realizar mi trabajo en un ambiente laboral agradable. Mi análisis se centrará en el Sistema de Capacitación y Adiestramiento que posee Vitro Flotado y mi hipótesis parte del hecho de que dicho sistema no corresponde en su totalidad, a las características de la Empresa, ni tampoco satisface sus necesidades específicas.

Se ha dicho ya en numerosas ocasiones, que los problemas a - los que se enfrentan las empresas (bajo nivel de producción, alto índice de accidentes, equipos y maquinarias deteriorados, etc) se debían en gran parte, a que no cuentan con un sistema de capacitación y adiestramiento organizado y planificado sistemáticamente,

sino que pretenden resolver sus problemas impartiendo una serie de cursos sobre la materia, utilizando para ello películas, rotafolios, artículos o folletos; no quiero decir que ésto no sea apropiado para desarrollar una habilidad en las personas, pero si esto no se maneja sistemáticamente y bajo registros y controles determinados, pero sobre todo, partiendo de una base real, puede resultar obsoleto. La capacitación y adiestramiento no solo consisten en transmitir conocimientos en los aprendices, sino que implican todo un proceso de enseñanza-aprendizaje para alcanzar los resultados deseados. Es necesario innovar estrategias que garanticen resultados reales y satisfactorios.

La capacitación debe tener una adecuada organización administrativa y aparecer como una función útil y necesaria para las actividades de la empresa; al mismo tiempo, que quienes se encargan del adiestramiento y capacitación en la empresa, deben de precisar planes y programas dirigidos a satisfacer necesidades reales de los trabajadores y de la organización misma.

Por lo tanto, un sistema de capacitación y adiestramiento es un conjunto de elementos organizados e interrelacionados con un propósito o función común que debe tener:

- Definidos sus objetivos,
- Determinadas sus actividades y clasificadas sus tareas en grupos afines (subsistemas),
- Una comunicación interna entre los subsistemas que resulten, y
- Los propósitos de las actividades de cada subsistema de capacitación y adiestramiento.

Para cumplir con estas actividades que implican la sistematización del adiestramiento y capacitación, es necesario contar con recursos técnicos y administrativos que funcionen de acuerdo a los objetivos y políticas de la empresa y a las necesidades de los trabajadores.

Es aquí donde creo que el sistema de capacitación y adiestramiento adoptado por Vitro Flotado necesita mayor atención para -- que pueda ser eficiente y responder a las características y necesidades tan peculiares de la empresa, por lo tanto, al final del capítulo aceptaré o rechazaré dicha suposición.

Para comenzar, describiré el sistema de capacitación y adiestramiento que tiene Vitro Flotado, es un sistema propio de la -- empresa que toma en cuenta el diseño de la organización, su filosofía plenamente humanista y todos los demás aspectos de la empresa.

Creo necesario mencionar las áreas de producción de la empresa para que esté mas claro el análisis, dichas áreas son: Materias Primas, Horno, Cámara de Flotado, Recocedor, Línea de Corte, Producto terminado y Bodega: Embarque y Empaque.

Cuando los técnicos seleccionados para trabajar entraron a -- Vitro Flotado, se les dio una capacitación general sobre cada una

de las áreas para que, llegada la hora en que la planta iniciara sus operaciones no se presentaran problemas o dificultades en -- ellas.

Vitro Flotado cuenta actualmente con un total de 347 técnicos distribuidos en las áreas de trabajo cubriendo turnos rotativos - de día (A), tarde (B), noche (C) y mixto (D), cumpliendo su jornada de trabajo de 8 horas diarias, de tal forma que cada área tiene personal operando las 24 horas de los 365 días del año, que esque matizado quedaría así:

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
DIA	A	A	D	D	C	C	B
TARDE	B	B	A	A	D	D	C
NOCHE	C	C	B	B	A	A	D
DESCANSO	D	D	C	C	B	B	A

La mayoría de los grupos están integrados en un promedio de 8 y 15 personas, existen 4 grupos de la línea de corte (A, B, C y D) en donde hay 26 personas en cada grupo, los cuales están bajo la supervisión del superintendente de cada área. Cada persona — permanece aproximadamente seis meses en su grupo del área correspondiente, después pasa al área siguiente y así sucesivamente, de tal forma que un mismo técnico, a parte de conocer todo el proceso, es capaz de operar en cada una de las áreas.

Como ya dije antes, la capacitación que proporciona Vitro — Flotado está orientada a complementar los sistemas técnicos con los sociales. Está contemplada dentro de las horas de trabajo de los operadores, los cuales tienen una sesión cada mes con duración de dos horas de capacitación técnica, y también otra de dos horas al mes de capacitación social.

Para poder describir la capacitación que se da en la empresa, considero importante conceptualizar a la organización como sistema, esto es:

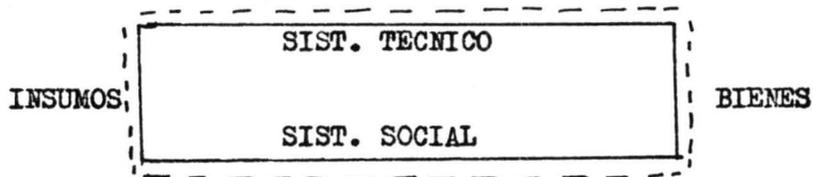
- Son sistemas formados por una serie de interrelaciones de elementos o componentes; el cambio en uno de ellos afecta a los demás porque todos son interdependientes.

- Son sistemas complejos, en el sentido que rara vez se toma una respuesta para explicar por qué algo que se ha hecho ha tenido éxito o ha fallado.

- Son sistemas abiertos que constantemente interactúan con su medio ambiente y sus metas y valores son influenciados por algún cambio en el entorno.

Bajo esta teoría, se puede decir que las organizaciones son sistemas socio-técnicos que transforman los insumos en servicios o bienes a través de la interacción conjunta de los sistemas técnico y social.

PROCESO DE TRANSFORMACION



Por lo tanto, el sistema técnico está definido como las herramientas, equipo, maquinaria, método y procedimiento de trabajo — usados por la organización para llevar a cabo el proceso de transformación.

Ahora bien, ¿ Qué capacitación técnica se imparte en la empresa tomando en cuenta lo anterior ?

Hay ocasiones en que se invita a una persona para que dé algún curso solicitado por la empresa; por ejemplo, sobre el manejo de montacargas, al cual están obligados a ir todas aquellas personas que trabajan en el área de bodega, los demás pueden asistir si su horario de trabajo se los permite. Pero por lo general, esta capacitación consiste simplemente en una junta de trabajo con el superintendente y su grupo, donde se exponen los aspectos más importantes que se presentaron en el tiempo transcurrido, tal como son:

Errores o fallas que existieron, deterioro de las herramientas, bajo nivel de producción, cómo se resolvieron los problemas en ese momento, cuál debió ser la forma más eficiente de solucionarlo, — qué hay que hacer para no cometer los mismos errores, etc.

Pero, ¿ Sobre qué base se parte para tener este tipo de "capacitación" ? Sobre la base de que son los superintendentes los que tienen un contacto real con los técnicos y con el área misma, éstos llevan apuntes sobre los aspectos antes mencionados, con la fecha en que sucedió, presunto responsable y posible causa; además existen controles de asistencia a las juntas que tienen, y éstas — son programadas respetando el horario de trabajo de los grupos, — tanto por el superintendente del área como por el Departamento de Capacitación y Adiestramiento. (ver anexo 1)

Por otra parte, el sistema social está definido como las — — interacciones de la gente en el trabajo, que proveen la coordinación y el control requerido para que el sistema técnico logre sus metas. Por lo tanto, la capacitación está orientada a fomentar —

la superación de la persona dentro y fuera de la organización, a -
buscar mejores interrelaciones de los sistemas humanos basada en
la filosofía de flexibilidad de Vitro Flotado, máxima participa-
ción y toma de decisiones en el lugar y momento adecuados.

¿ Cómo se da la capacitación social respetando estos linea-
mientos ? Pues bien, como el sistema de la empresa está orienta-
do hacia el trabajo en grupo, se buscan temas adecuados que des-
pierten en los técnicos el interés por este tipo de trabajo, que
puedan aplicarse dentro y fuera de la empresa. Algunos de ellos
son por ejemplo; autoconocimiento, escucha activa, negociaciones
ganar-ganar, etc. Los temas son expuestos brevemente por el ins-
tructor, se dan ejemplos de aplicación dentro y fuera del trabajo
y se aplican dinámicas sobre el tema tratado.

Para estas sesiones también existen controles de asistencia
cuyo formato es el mismo que se usa en las sesiones técnicas (ver
anexo 1), además se aplican pequeños cuestionarios a los partici-
pantes para que evalúen el curso. (ver anexo 2)

Como se puede observar, este sistema de capacitación tiene un aspecto muy importante: Considerar a los técnicos como personas con capacidad de actuar, de enfrentar responsabilidades asignadas.

Pero considero que está lejos de llegar a ser un buen modelo de capacitación, ya que carece de mecanismos específicos y estructurados para dar cursos de capacitación. En cuanto a las sesiones técnicas éstas más que ser de capacitación, se pueden considerar juntas para evaluar el trabajo realizado.

No existen cursos estructurados sobre una base real, si bien se tratan problemas que se viven diariamente dentro de la planta, tanto por superintendentes como por los mismos técnicos, esto puede ser una base real y sólida, pero son sólo problemas que se pueden resolver en el momento.

En Vitro Flotado se realizó una detección de necesidades antes de poner en marcha la planta, detección que en su momento sirvió de mucho, ya que sobre esa base se capacitó a la gente. Pero, -

¿ Esa información recabada servirá de algo ahora ? creo que muy poco, pues las necesidades de la planta han cambiado, no pueden ser las mismas de hace tres años, puesto que en un principio se partió de "cero" ya que la gente no conocía el sistema ni la forma de operar en la planta. Ahora, por el contrario, la gente ya conoce el sistema y conoce también su área de trabajo, sabe operar en ella, pero existen deficiencias dentro de las diferentes áreas a pesar de que se conoce su campo de acción.

Considero que de esta forma, se está provocando el desperdicio de recursos, ya que los técnicos no ven ninguna utilidad a las juntas de trabajo, puesto que si existió algún problema, éste se resolvió en su momento.

Por otra parte, en cuanto a las juntas sociales se refiere, los temas elegidos para estas sesiones fueron en base al sistema de trabajo de Vitro Flotado, de acuerdo a esto los temas son muy buenos y de gran utilidad, pero creo que no se tomó en cuenta que este sistema está sólo en teoría, ya que en realidad el sistema -

que se sigue es el llamado tradicional, donde el obrero hace sólo lo que su superior indica. Se lleva este sistema porque la mayoría de la gente está acostumbrada a él y es imposible tratar de cambiar la mentalidad de las personas de un día a otro, es por esto, que con el correr del tiempo y poco a poco se pretende que los grupos de trabajo lleguen a estar completamente autorregulados; por el momento esto se ha logrado ya en un 60%, resultado favorable en los tres años de estar en operación la planta.

Pero al elegir los temas para el desarrollo social, no se previó la ocurrencia de algunos problemas que se pudieran presentar y que de hecho se presentaron al ponerlos en práctica. Ya que - los superintendentes no asistían a este tipo de juntas no se enteraban de qué era exactamente lo que se trataba en ellas, sabían el tema elegido para ese día y en un principio si asistían, pero después ya no, puesto que los técnicos no podían expresar sus pensamientos libremente por temor a ser reprendidos después, además los superintendentes aprovechaban ese tiempo para hacer otras actividades, como por ejemplo asistir a juntas con sus superiores, entre

otras cosas. Este hecho provocó que los técnicos expresaran la idea de que eran los superintendentes quienes debían tomar primero los cursos antes que ellos para que pudieran comprenderlos y escucharlos cuando se presentara la ocasión. Asimismo, otro problema fue que los técnicos no podían poner en práctica los conocimientos o habilidades adquiridas en la planta, solo fuera de ella, en otro ambiente que no fuera el laboral.

¿ A qué se debe esto ? Los técnicos podrían aplicar esto en la planta con el sistema socio-técnico, pero debido a que no se aplica en un 100% por las razones mencionadas, existen estos y otros problemas.

Creo que la razón primordial es la ausencia de una detección de necesidades sociales y técnicas dentro de la planta, que esté estructurada, definida y que en base a la información recabada se realicen estos programas. No dudo de los beneficios que trae consigo el sistema socio-técnico tanto para la planta como para los técnicos, pero creo que éstos solo pueden ser palpables en el área

de producción, ya que los técnicos realizan, por lo general, satisfactoriamente su trabajo con una actitud positiva y casi sin la supervisión; pero considero que la capacitación debe tomar en cuenta, además de los lineamientos del sistema, la realidad misma en que se desenvuelven las personas y la forma en que se aplica dicho sistema.

Por otra parte, al ver la forma en que se lleva a cabo la capacitación tanto técnica como social, se puede notar la falta de planeación en las actividades y funciones de capacitación ya que al tener juntas de trabajo no se está dando capacitación, no digo que no se aprenda en ellas, sino que se pueden planear de diferente manera para que puedan ser aprovechadas al máximo.

Asimismo, creo que es de poca utilidad tener sesiones de desarrollo social con temas que no van de acuerdo a la realidad, — pienso que se pueden aprovechar más si se eligiesen temas sociales de acuerdo al sistema práctico y no sólo al teórico.

Ahora bien, en cuanto a las formas de evaluación de los cursos, en las sesiones técnicas no existen y considero que es importante que el técnico exprese su pensamiento y que sean tomadas en cuenta sus opiniones, ya que son ellos quienes podrían o no aplicar la información que se les proporciona, por lo que se deberían crear pequeños formatos evaluativos tanto de conocimientos propios como también de la forma en que el instructor maneja la sesión, - para que pueda existir retroinformación y sean aclaradas las dudas.

Es por esto que he insistido en la falta de una detección de necesidades actualizada que permita identificar las deficiencias en habilidades o conocimientos de las personas dentro de sus puestos, y que esta actividad sea planeada adecuadamente y de acuerdo a los recursos humanos y materiales con que se cuenta.

En las sesiones sociales existen pequeñas evaluaciones del curso, no de conocimientos, creo que son buenas pero podrían ser mejoradas si se cambiaran algunas de las opciones que existen para responder, ya que no todas las personas conocen el significado

de los términos que se emplean, al mismo tiempo considero importan
te que las observaciones que se mencionan sean tomadas en cuenta
para que las sesiones puedan ser de mayor utilidad y provecho pa-
ra todos.

Así, a través de este breve análisis puedo concluir que el -
sistema de capacitación y adiestramiento adoptado por Vitro Flota
do no se adecúa en su totalidad a las necesidades específicas que
caracterizan a esta empresa. Asimismo considero que dicho siste-
ma está en potencia de ser un buen modelo si se planea adecuadament
te, si se estudian y analizan las metas que se propone alcanzar,
si se formulan y se estructuralizan sus actividades, de tal for-
ma que logre tener óptimas condiciones para ser un sistema organiz
ado.

Cabe mencionar, para terminar el capítulo, que durante los -
seis meses que estuve en Vitro Flotado, el proyecto inicial fue -
cubierto casi en su totalidad, ya que se elaboraron los programas
y se desarrollaron los contenidos de todos los temas pero sólo se

pudieron impartir dos de los temas de desarrollo social: Autoconocimiento y Escucha Activa, dichos programas fueron aprobados por el Lic. Eduardo Rocha, jefe del Departamento de Capacitación y —
Adiestramiento de la empresa.

CAPITULO III

ALTERNATIVA

Una vez que hemos conocido la manera de llevar a cabo la capacitación en Vitro Flotado, reconociendo sus aspectos positivos y aquellos que necesitan mayor atención por parte del Departamento para que llegue a ser un sistema organizado, que funcione satisfactoriamente y de acuerdo a la política de la Empresa, pretendiendo desarrollar una alternativa que crece en lo personal, puede servir de mucho a la Empresa y que no es difícil de implementar. Al mismo tiempo, intento dar una concepción diferente de cómo efectuar la Capacitación en la Organización, de tal forma que se facilite el trabajo de la función de Capacitación.

Mi alternativa parte del hecho de que en el Departamento de Capacitación y Adiestramiento de Vitro Flotado, si bien existe una planeación de su función, esto es: tiene establecida la política y objetivos de la capacitación, definidas las metas y las

actividades, determinados los recursos necesarios y elaborados los instrumentos que ayuden a controlar la función de capacitación y adiestramiento, no existe una detección de necesidades actualizada en las áreas técnica y social, y tampoco se cuenta con un análisis de puestos, por lo tanto desarrollaré mi alternativa tomando en cuenta estos puntos. Esta consiste en adaptar algunas modalidades al sistema de capacitación que permitan:

- Encontrar deficiencias exactas en las actividades que se realizan y proporcionar soluciones a ellas.
- Evaluar la actuación del personal y encontrar el por qué de las fallas más comunes en las diferentes actividades que se efectúan en una área determinada.
- Dirigirse específicamente a una actividad y lograr el perfeccionamiento en áreas específicas.
- Fijar objetivos tanto en términos conductuales -- como de aprendizaje.

En otras palabras, realizar una Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento (D.N.C.A.) que permita identificar las diferencias medibles o cuantificables que existen en conocimientos y habilidades, entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa. Para poder realizar la D.N.C.A. es necesario:

1. Elaborar las Descripciones de Puesto Considerando los Objetivos Organizacionales.

Esto es, definir las habilidades y conocimientos requeridos para cada puesto específico, para ello es necesario preguntarse - ¿Qué se requiere dominar y conocer para ejecutar un puesto X ? - Por ejemplo, en el área de materias primas en la sección de recepción y almacenaje, en donde se utilizan sistemas neumáticos, electrónicos, hidráulicos y electromecánicos, habría que definir los conocimientos y habilidades requeridos para poder estar en esa área y en esa sección específicamente.

La información necesaria para especificar esto, la tienen los superintendentes de cada área, por lo tanto es a ellos a quienes corresponde proporcionar las destrezas y conocimientos requeridos para ocupar un puesto de una área específica.

2. Medir el Desempeño de las Personas que
Ocupan esos Puestos.

Para lograrlo, es necesario elaborar unas listas de verificación que deben incluir los aspectos que se deben dominar en cada puesto. Estas listas son una especie de cuestionarios que se aplican a la persona de cada puesto, con el objeto de que el mismo — técnico se evalúe indicando aquellos aspectos en los que se considere menos apto. La información necesaria para hacer estas listas pueden proporcionarla los mismos superintendentes y ellos mismos pueden aplicarlas en el tiempo que corresponde a las juntas de capacitación. Ahora bien, partiendo del hecho de que los técnicos pueden cambiar de área de trabajo, los cuestionarios deben ser — aplicados a todo el personal técnico por igual, por ejemplo, un —

Questionario que corresponda al área de materias primas, deberá aplicarse también a los trabajadores de las áreas de horno, cámara de flotado, recoedor, línea de corte, producto terminado y bodega, de tal forma que se pueda comprobar el grado de conocimiento y habilidad que tiene todo el personal sobre un mismo punto.

Al mismo tiempo que se elaboran las listas de verificación, se hace otro instrumento llamado Inventario de Habilidades, el cual tiene las mismas funciones que el anterior, a diferencia que este instrumento se aplica a aquellas personas que tienen trabajadores a su cargo - en este caso los superintendentes - los cuales evaluarán el trabajo de sus subordinados, con el fin de obtener información válida y confiable, ya que se conocerá no sólo la opinión del evaluado sino también del evaluador.

3. Elaborar el Listado o Conglomerado de Datos.

Esto es, una vez recolectados los datos, se elabora una nueva hoja de Inventario de Habilidades por puesto y se indican las

diferencias señaladas por el propio técnico o por el superintendente, después se toman aquellos aspectos que hayan sido señalados - por uno de ellos o por ambos en los diferentes turnos. Todo esto con el fin de analizar la información y fijar las prioridades de la capacitación.

En esta investigación se comparte la responsabilidad de todos los integrantes de los diferentes departamentos del área de producción de la empresa, cuya colaboración es importante para la realización de la D.N.C.A.

Esta actividad como cualquier otra que se realiza en una organización, debe planearse adecuadamente. El plan para determinar las necesidades de Adiestramiento y Capacitación consta de:

- Los objetivos o resultados que se obtendrán al término de la D.N.C.A.
- Las actividades, técnicas e instrumentos necesarios que se utilizarán para la D.N.C.A.
- Los recursos humanos y materiales que serán re

queridos para realizar el punto anterior, y

- Los instrumentos de control para la D.N.C.A.

Los resultados a los que debe llegar cualquier D.N.C.A. son:

- Descripción de las actividades en que se requiere el adiestramiento y la capacitación, y
- El orden en que las personas requieren este adiestramiento o capacitación.

Además de estos resultados a los que toda Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento debe llegar, existen algunos aspectos importantes que también se obtienen, estos son:

- Personal que puede ser recurso para llevar a cabo algunas acciones de adiestramiento y capacitación.
- Problemas de una sección o personas que afectan a otras.

como resultado de la ejecución de los programas de Capacitación, es decir, como efecto de haberse conducido cursos, seminarios, — etc. Esta evaluación debe de ser hecha en base a los objetivos — de aprendizaje debiendo ser por tanto, una evaluación cuantitativa.

La evaluación de las posibilidades de elección del aprendizaje permite determinar la medida en que los participantes aplican en el trabajo los conocimientos, habilidades y actitudes que aprendieron en los cursos y eventos de capacitación y adiestramiento.

El análisis de costo-beneficio de la función de Capacitación y Adiestramiento permite calcular el costo real que representó la función para un período dado, así como identificar los beneficios que la empresa y los trabajadores hayan logrado.

Ahora bien, esta información puede ser de gran utilidad para la Empresa tanto para el sistema técnico como para el social, pero además, para este último creo que es necesario tomar en cuenta la forma en que se lleva a cabo el sistema de trabajo que caracteri-

za a Vitro Flotado, esto es, seleccionar los temas de capacitación social no sólo en función al grado de aceptación, sino también a la factibilidad de su aplicación cuando desempeñen su trabajo.

Creo conveniente mencionar que quienes se encargarían de llevar a cabo este proceso sería el propio Departamento de Capacitación coordinado por el jefe del Departamento y con la colaboración de los auxiliares del mismo y los superintendentes. Estos últimos serían quienes proporcionarían información para elaborar los instrumentos necesarios y aplicarían las evaluaciones al término de sus cursos. Los auxiliares del Departamento analizarían la información y obtendrían los resultados del mismo; y en coordinación con el jefe del Departamento harían los cambios necesarios a los cursos en caso de ser requerido.

CAPITULO IV

EVALUACION

Para finalizar este reporte, haré una evaluación de mi proceso curricular dentro de la Licenciatura en Ciencias de la Educación con el fin de proporcionar una visión personal de lo que representa para mí como egresada, la carrera de Educación.

A través de mis cuatro años de estudio en la Universidad de Monterrey pude conceptualizar el significado de la Educación, al mismo tiempo que la División de Educación me mostró el campo de acción al que las personas pueden enfrentarse al estudiar la Licenciatura y me brindó las armas necesarias para poder lograrlo.

Por otra parte, pretendo proporcionar una opinión muy personal acerca de los objetivos que pretende lograr la División de Ciencias de la Educación a través de su Currículum.

La Licenciatura responde a la necesidad que tiene el país de profesionistas capacitados para aplicar los avances de las disciplinas científicas, humanas y sociales al diagnóstico de la pro-

blemática educativa y al diseño, implementación y evaluación de -
las soluciones más adecuadas.

Para satisfacer esta necesidad, la Universidad de Monterrey
a través de la División de Ciencias de la Educación, busca desarro-
llar un profesionista que evalúe y analice la realidad educativa
nacional capacitándolo para desempeñar actividades profesionales
en los diferentes procesos, que en el sistema educativo se generan,
así como en aquellos que interactúan con la educación a nivel de
la sociedad. Busca sensibilizar al individuo para que toda acción
educativa contribuya a la realización total de la persona humana
y a su integración renovadora.

Ahora bien, creo que la División de Educación está logrando
cumplir las metas que desea alcanzar, ya que considero en lo per-
sonal, que el currículum de la Licenciatura proporciona bases gene-
rales sobre el proceso educativo que realmente permiten cumplir -
con sus objetivos. Esto es, se presenta como una Licenciatura --
de funciones múltiples que permite desarrollar y crecer a la per-
sona en diversas áreas de trabajo.

Para lograr esto, el currículum de la Licenciatura ofrece un plan de estudios compuesto de diez unidades básicas.

En lo personal, creo que la Unidad de Vinculación con la -- Realidad Profesional tiene especial importancia, ya que a través -- de ella permite al estudiante vivir experiencias teórico-práctico al aplicar los conocimientos adquiridos al haber cursado las unida des anteriores, aunado a esto que en el trabajo mismo se aprende, día a día experiencias y conocimientos diferentes que en la Uni- versidad no se aprenden. No quiero restar importancia a las demás Unidades Básicas, tan sólo quiero decir que ésta en especial, fue muy significativa para mí.

Además de esto, creo que la Unidad de Análisis y Diagnóstico, Unidad de Generación de Alternativas y la Unidad de Integración y Evaluación también son muy importantes, ya que despiertan en los estudiantes el espíritu crítico, de servicio y de cambio, ya que para poder diagnosticar algo, es necesario investigar y escudriñar hasta el fondo de las cosas para poder comprender la realidad. -

Considero que este aspecto, la Investigación está bien equilibrado puesto que tiene una parte teórica y otra práctica y se refuerza al hacer una investigación en coordinación con un asesor. —

Pero creo que debería agregarse un aspecto como apoyo en la fase de análisis o procesamiento de datos, éste es el manejo de paquetes estadísticos y el uso de computadoras, ya que son algo fundamental en el momento de hacer investigación, y creo que son muy pocos los alumnos que sabrían utilizarlos.

Por otra parte, la Unidad de Servicio Social, en donde el — estudiante cumple con su servicio social permite conocer realidades muy diferentes a las ya conocidas. A pesar de haber escuchado ya en numerosas ocasiones acerca de la realidad mexicana (desempleo, marginalidad social, migración campo-ciudad, pobreza, etc.) no llegamos a conocerla, ni a imaginarnos siquiera cómo es verdaderamente esa realidad si no vamos a ella, si no nos integramos y convivimos con esa gente que a veces vive en condiciones infrahumanas. Cuando hacemos esto, es cuando realmente empezamos a enterarnos de una gran mayoría de la realidad social de nuestro México,

porque no podemos llegar a generalizar por el sólo hecho de haber conocido un sector poblacional. Y es esto precisamente lo que la Universidad de Monterrey a través de la División de Ciencias de la Educación permite descubrir a los estudiantes con la Unidad de Servicio Social.

Creo en lo personal, que el plan de estudios que ofrece la Licenciatura en Educación es muy completo, ya que parte desde una introducción en materia educativa hasta llegar a la integración completa de este sistema. Además de proporcionar materias, que tal vez por la inmadurez propia de los jóvenes universitarios se juzgan innecesarias, pero que al final de la carrera comprendemos que realmente son útiles y ayudan a que nuestra visión creada en cuanto al hombre y educación se refiere, sea más amplia y completa.

BIBLIOGRAFIA

* A.R.M.O. " ; Adiestramiento ?... Un sistema es la Respuesta "

Folleto de la A.R.M.O. No. 11 México 1982

* Vitro Flotado, S. A. " El trabajo desarrolla facultades "

Revista mensual "A través del Cristal" 31 de julio de 1983.

Número 3. Año 1. García, N. L.

* Vitro Flotado, S. A. Folleto de Orientación. Mayo de 1982

García, N. L.

A N E X O 1

Controles de Asistencia a

los cursos.



VITRO FLOTADO, S. A.

LISTA DE PARTICIPANTES

CURSO: _____ No. _____

OBJETIVO: _____

No.	NOMBRE	DEPARTAMENTO	FECHAS: _____
			HORARIOS: _____
			LUGAR: _____
			No. HORAS _____
			Hs./HOMBRE _____
			SOLICITO EL CURSO _____
			EVENTO ADHERIDO A LOS PLANES OFICIALES DE CAP. Y ADIES. SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
			REFERENCIA
			INSTRUCTOR H.I. <input type="checkbox"/> EX <input type="checkbox"/> NOMBRE _____
			R.F.C. _____
			R. UCECA _____
			DOMICILIO _____
			INSTRUCTOR \$ _____
			SALA _____
			ALIMENTACION _____
			EQUIPO _____

			TOTAL \$ _____
MATERIAS / TEMAS			

40-11000110

SOLICITO
CURSO

CAPACITACION
Y
ADIESTRAMIENTO

INSTRUCTOR

COMISION
MIXTA

A N E X O 2

Evaluación de los Cursos de

Desarrollo Social

961106

EVALUACION

TEMA _____ FECHA _____ GRUPO _____

+ Hasta qué grado este tema es importante para tí ?

NADA POCO MAS O MENOS MUCHO

+ Forma en que el tema se presentó por el instructor:

MALA MAS O MENOS BUENA MUY BIEN

+ Comentarios o sugerencias para que el curso sea mejor:

9786