



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Campus Bonaterra

ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TÍTULO:

**“El impacto de la capacitación en el personal operativo para una certificación en ISO
22000:2005 Inocuidad alimentaria en una Planta de Sacrificio TIF”**

Tesis que presenta:

LIC. NOE SANTIAGO DE LA CRUZ ORTEGA

Para obtener el grado de

MAESTRÍA EN DESARROLLO Y DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

**Con validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública, según acuerdo
número 20081719 de fecha marzo del 2008.**

Director de Tesis: José de Jesús González Serna.

Aguascalientes, Ags. Octubre del 2012

DEDICATORIA

La presente investigación la dedico a mis padres, a mi esposa Citlalic Nayely, hermanos, compañeros de trabajo y muy en especial a mi hija Frida Sofía próxima a nacer, por ser el apoyo brindado y mi motivación en todo este tiempo que le invertí a mis estudios, sin todos ustedes este sueño llamado Maestría no hubiera sido posible.

Biblioteca UP Bonaterra

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a mi Padre Dios por el logro de todos mis planes conforme lo soñé en esta etapa de mi vida, a la Gran Organización donde me dieron la oportunidad de trabajo y ahora de perfeccionar mis conocimientos con el estudio de la presente Maestría, así mismo a compañero y amigos.

Por último quiero agradecer muy especialmente a los Licenciados Raúl de la Rosa León y Carlos Alejandro Martínez Cruz por ayudarme en todo este tiempo que duró la Maestría.

Biblioteca UP Bonaterra

INDICE

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice	
Introducción	

Capítulo I PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes-----	8
Objeto de estudio-----	13
Preguntas de investigación-----	16
Justificación-----	16
Objetivos-----	18

Capítulo II MARCO TEÓRICO

Desarrollo sustentable de teorías-----	20
--	----

Capítulo III INVESTIGACIÓN

Formulación de la hipótesis-----	56
Determinación de la variable-----	57
Selección de la muestra-----	59
Instrumento-----	59
Resultados-----	60
Interpretación de resultados-----	60
Análisis de los resultados-----	68

Capítulo IV DISEÑO DE LA PROPUESTA

Nombre de la propuesta-----	71
Objetivos-----	71
Justificación-----	72
Desarrollo de la propuesta-----	73
Cronograma de actividades-----	79
Conclusiones-----	80
Referencias-----	83
Anexos-----	84

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los avances tecnológicos que día a día se dan a un paso muy acelerado han dando como resultado muchos beneficios a la humanidad, generando con ello una gran demanda en productos y servicios. Los productores que los ofrecen no solo se limitan a sus mercados regionales, sino que buscan expandirse a otros, generando con ello una gran competencia a los productores locales y en muchos casos los menos preparados, ya sea por calidad, precio, servicio, son desplazados por el mercado rápidamente dándole poco o nada de tiempo para reaccionar.

Los pocos empresarios que quieren mantener sus negocios competitivos en sus productos y/o servicios, buscan en muchos casos la mejora en sus procesos tecnológicos maquinaria, y en su CAPITAL HUMANO, siendo este el pilar más importante en toda organización

No cabe duda que la inversión en maquinaria y tecnología es importante, pero ¿quién manejará esas máquinas, herramientas, resolverá las contingencias que se presenten diariamente en la producción? La respuesta es sencilla: su capital humano y es este el que debe estar como prioridad en un plan estratégico de desarrollo empresarial a largo plazo.

Pero lo anterior, en México en algunos sectores económicos como es el de alimentos, se encuentra con muchas áreas de oportunidad en comparación con empresas transnacionales que producen y/o procesan alimentos con normas internacionales como lo son las ISO que en éste caso será el ISO 22000:2005 Inocuidad Alimentaria.

En el presente trabajo se analizará el rol tan importante que juega el capital humano (en este caso a nivel operativo), para una certificación que busca lograr los más altos estándares de calidad en sus procesos.

En este caso la organización en donde se realizó la presente investigación lleva casi 50 años en el mercado lo cual pone de manifiesto su madurez como empresa así como en sus procesos, cuenta también con una certificación TIF otorgada por SAGARPA, siendo la primera en la región, pero ¿qué pasa con el personal operativo, cuándo la empresa pretende certificarse con la norma ISO 22000:2005 Inocuidad Alimentaria?, ¿Cumplirá los programas de inducción y capacitación los requerimientos que pide la norma?, ¿la cultura organizacional se verá afectada por este CAMBIO?,

Esta investigación en sus 4 capítulos llevará al lector paso a paso desde el planteamiento del problema, el marco teórico, la investigación hasta una propuesta de trabajo, buscando resolver los retos que se le presentan a una organización madura queriendo innovar no solo en sus productos sino en su personal.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO

DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

CONTEXTO HISTÓRICO SOCIAL.

En este punto analizaremos a la calidad como un pilar fundamental que cualquier empresa pública y/o privada debe de lograr y continuar con la tendencia hacia la globalización de la economía, la búsqueda de mayor competitividad en los mercados de bienes y servicios, incluyendo los financieros, y el acelerado cambio tecnológico que no sólo comprende la tecnología dura (*hardware*), o sea, la base técnica de la producción, sino también a lo que se le conoce como tecnología blanda (*software*), es decir, las formas en que se organiza y administra la producción y el trabajo.

La globalización no sólo implica la necesidad de mantener la habilidad de las principales variables macroeconómicas, como finanzas públicas, tipo de cambio, inflación y política comercial, sino que también es necesario enfrentar el reto que significa la globalización de la fuerza de trabajo.

La movilidad del trabajo ha exigido mayor velocidad de cambio y adaptación de los sistemas de educación y capacitación a las tendencias tecnológicas y a las transformaciones organizativas de la producción.

Por ello la globalización incluye, además de los procesos de producción y comercio, la de los sistemas de educación y capacitación del capital humano, por los que éstos deben de mejorar su calidad y acelerar su adaptación a las nuevas condiciones de la tecnología, la economía y la sociedad.

De esta manera, la creciente globalización y el desarrollo tecnológico están provocando cambios fundamentales en los sistemas de formación y capacitación: tanto en las formas de organización y financiamiento, como en los contenidos y en los métodos de

enseñanza. El reto consiste en lograr mayor adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades de cambio, en elevar la calidad y pertinencia de los programas y en mejorar la vinculación de la capacitación con la transformación de la estructura productiva.

En este contexto, la capacitación no puede concebirse como una actividad aislada y desvinculada de la estrategia de mejoramiento de la productividad y competitividad de la economía, ni tampoco de la aplicación de los niveles de bienestar de la población. Por el contrario, la capacitación constituye un proceso esencial para la transformación productiva y el desarrollo con equidad social.

DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE INNOVACIÓN, ADAPTACIÓN Y APRENDIZAJE CONTINUO

En octubre de 1994 se publicó en la revista *Fortune* un artículo titulado “*The end of the job*” (el fin del empleo), en el que se planteaba la tesis de que por muchos años nos habíamos hecho creer que a principios de siglo XXI todas las personas (en el sentido pleno empleo), sólo trabajarían la mitad del tiempo del que actualmente emplean para ésta actividad, lo cual se lograría, se argumentaba, gracias al desarrollo de la tecnología; con ello, las personas dispondrían de más tiempo libre que podrían ocupar en actividades de educación, recreación o simplemente en el ocio. Sin embargo en la realidad, el comportamiento del mercado laboral, nos muestra una situación muy distinta como menciona Carnoy (1967), Cordera y González (2000) la mitad de la gente trabaja el doble del tiempo y la otra carece de empleo.

Esto quiere decir que tenemos que dejar de considerar al empleo como una variable en constante crecimiento a lo largo del tiempo y, en su lugar, imaginarnos una curva en forma de W con cimas y valles muy pronunciados. Bajo esta perspectiva, el empleo se convierte en un bien escaso que debe ser administrado adecuadamente y que tiene que ser promovido.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005) ha señalado en varios documentos que gran parte de la solución de los problemas del empleo a largo plazo, tiene que ver con el desarrollo de tres capacidades básicas:

- I. La capacidad de innovación.
- II. La capacidad de adaptación.
- III. La capacidad de aprendizaje.

La capacidad de innovación implica imaginación y creatividad de individuos, empresas y sociedad en su conjunto, para predecir y enfrentar los retos del cambio. La innovación en la empresa, por ejemplo, es una condición esencial no sólo para que aproveche de mejor manera las ventajas competitivas que están a su alcance, sino también para crear y desarrollar sus propios nichos de mercado, anticipar los cambios en la demanda e innovar el proceso y diseño del producto. Por lo tanto, la innovación permanente se transforma en uno de los elementos estratégicos que deberá desarrollar la empresa para poder sobrevivir en mercados altamente competidos.

La capacidad de adaptación significa que los individuos, empresa y sociedad deben adecuarse rápidamente a los cambios en la tecnología y en los mercados. Las empresas que mejor se adapten a estos cambios son las que podrán responder con mayor agilidad a las necesidades y preferencias de los consumidores y, por tanto, las que podrán conservar o

ampliar sus mercados. Por su parte, los trabajadores que logren adaptarse a los cambios tecnológicos y a las nuevas formas de organización de la producción, son los que tendrán mayores posibilidades de mantenerse activamente en el mercado laboral, mejorar sus ingresos y elevar su bienestar.

Por último, la capacidad de aprendizaje significa que individuos, empresas y sociedad deben asumir el aprendizaje como un proceso continuo y sistematizado, para poder desarrollar sus capacidades de innovación y adaptación.

De acuerdo con la OCDE, estas tres capacidades son las que permitirán, además de elevar la productividad y competitividad de las empresas y las económicas, generar las condiciones para el desarrollo y ampliación del nivel de vida de la población.

Así, el fenómeno del empleo se encuentra relacionado directamente con la capacidad que logre desarrollar nuestro país para innovar, adaptar e impulsar el aprendizaje continuo de individuos, empresas y sociedad.

HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN

En este contexto, la formación y capacitación del capital humano dejarán de ser actividades finitas y de corta duración, para convertirse en procesos esenciales para toda la vida productiva de las personas convirtiéndose en ejes primordiales de las estrategias de competitividad, crecimiento económico y desarrollo social.

Las organizaciones públicas y/o privadas percibirán a la capacitación, no sólo como una obligación legal, sino como una necesidad y como un proceso integral y permanente,

cuyo propósito integral y permanente, es elevar la productividad y mejorar su posición competitiva en los mercados globales.

El fenómeno de cambio no sólo es una necesidad de México, o que únicamente se circunscriba a las economías desarrolladas o a las que están en vías de desarrollo; el cambio es global y abarca a todo tipo de economías. Incluso, en algunos países como Inglaterra, Francia, Canadá y Australia, estas transformaciones han tenido lugar desde hace casi treinta años.

En estos países se han impulsado reformas profundas de los sistemas de educación y capacitación, con el fin de elevar el nivel de escolaridad de la población y la calificación de las fuerzas de trabajo para aumentar su productividad y competitividad en los mercados globales.

La experiencia de estos países muestra que el desarrollo de las capacidades de innovación, adaptación y aprendizaje depende de los esfuerzos y recursos que se canalicen a las tareas de formación y capacitación. Por ello en estos países el eje de la transformación productiva ha sido, precisamente, el fomento del capital humano que permita su desarrollo a partir de su formación integral y continua.

En América Latina, recientemente se iniciaron cambios importantes, pero aun incipientes, como es el caso de Brasil.

En México los esfuerzos tendientes a modernizar la formación y capacitación, tienen casi tres años que se vienen realizando. Durante este tiempo, se hicieron trabajos de diagnóstico de la situación que guarda la formación técnica y la capacitación del país, se efectuaron consultan a los sectores productivos y se estudiaron experiencias

internacionales sobre sistemas de capacitación basada en normas de competencia laboral y en su certificación.

1.2 OBJETO DE ESTUDIO.

CARACTERÍSTICAS DE UNA PLANTA DE SACRIFICIO DE POLLO TIF

Los establecimientos de sacrificio de animales y los dedicados a la industrialización de productos cárnicos, en este caso los de sacrificio de aves certificados con la norma TIF, deberán de cumplir con instalaciones y equipamientos específicos que beneficien a la calidad del producto y subproductos cárnicos, teniendo prioridad cuidar la salud pública.

Para lograr lo anterior se deberán de cuidar desde las instalaciones físicas que deberán de contar con diseños determinados como los son pisos, ángulos de encuentro, muros interiores, así como contar con controles de insectos y roedores.

En lo que se refiere a la iluminación artificial en el interior de las instalaciones se deberá de cumplir con un mínimo de 50 candelas, así como para la inspección de no menos de 100 candelas.

Cuando se tengan que usar equipos en instalaciones en las áreas de elaboración de productos tendrán que ser de acero inoxidable ya que éstos son resistentes a las acciones corrosivas de los alimentos y detergentes que se manejan en la planta. Para poder acceder a las áreas de proceso se deberán de contar con lavamanos que se accionarán con el pie o rodilla, así como también se contará con lavador de botas y vado sanitario.

También se deberán de contar con instalaciones sanitarias específicas para los empleados como son vestidores para cada sexo, que tendrán como requisito: piso

antiderrapante, lugar de fácil acceso, y con bancas para un mínimo del 20% de los empleados del establecimiento. Se deberá contar con casilleros o guardarropas para cada trabajador. También se contará con una regadera por cada 15 trabajadores que estarán a un lado de los vestidores.

En lo que se refiere al comedor, éste deberá contar con instalaciones de fácil acceso y de limpieza rápida.

Cabe señalar que se deberá de contar con una lavandería en las instalaciones para el lavado y secado de la ropa usada por el personal en la jornada de trabajo.

En lo que respecta a las instalaciones para el sacrificio de aves serán las siguientes:

Cobertizos, áreas de maniobra de camiones y muelles de carga para aves.

Los cobertizos tendrán techos impermeables, pisos de pavimento o de concreto y espacio para un flujo continuo y ordenado que facilite la operación *ante-mortem*, deberán contar con ventilación para dispersar el calor.

Las áreas de estacionamiento para los camiones y desembarcaderos, estarán pavimentadas con pendientes y sistemas de drenaje para evitar encharcamientos y facilitar la limpieza.

El sacrificio y procesamiento del ave, comenzará en el área de recepción y sacrificio, donde el personal colgará el pollo en las cadenas transportadoras dirigiendo al ave al degollador automático donde será sacrificado, después continuará por un canal donde se desangrará para su ingreso al área de desplume, donde el pollo se le retirarán todas las plumas por medio de una escaladora que contendrá agua a una temperatura superior a los 55°C y menor a los 58°C, controlado por el personal encargado de ésta área y unas máquinas llamadas desplumadoras, enseguida ingresa al área de eviscerado donde

el personal de esta área con ayuda de la maquinaria llamado eviscerador maestro, le retirarán todo el paquete intestinal, al terminar ésta etapa del proceso continuará la selección y empaque del pollo, que será, de acuerdo al peso específico y con ayuda de la maquinaria llamada seleccionadora, el personal lo acomodará en cajas plásticas de acuerdo a su peso, terminará el proceso en el área de cámara de fresco donde el personal almacenará el producto de acuerdo al sistema de inventario primeras entradas, primeras salidas.

El equipo de trabajo constará de personal tanto femenino como masculino, debido las actividades antes mencionadas, la antigüedad del personal varía desde 2 meses hasta 30 años aproximadamente. La escolaridad promedio del personal operativo es de secundaria, en caso de los jefes de área en algunos casos es de preparatoria. Ahora bien para desarrollar y adaptar al personal a las actividades en la planta de sacrificio TIF en busca de una certificación ISO 22000:2005 Sistema de gestión e inocuidad alimentaria, se complica pues la mayoría de las industrias en Aguascalientes son de maquila, automotriz, servicio, etc. Siendo actividades distintas con normas, procedimientos, instalaciones y otras. De lo anterior se desprende el siguiente problema: que el alcance del programa de capacitación que se imparte en la actualidad a los colaboradores de nivel operativo no cumple con las especificaciones de la norma ISO 22000:2005 Sistema de gestión e inocuidad alimentaria y de él se desprenden las siguientes preguntas:

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1 ¿La capacitación impartida al personal que labora actualmente en una planta de sacrificio TIF es la adecuada para una certificación ISO 22000:2005?

2 ¿Los programas de capacitación impartidos al personal en la planta de sacrificio son efectivos? ¿A través de qué instrumentos se comprueba su éxito en las actividades diarias, así como en la certificación ISO 22000:2005?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Estas organizaciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques gerenciales, (gestión estratégica y modelos de medición de gestión, en las Teorías de Calidad y de Gestión del Servicio, a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecerse metas que permitan el alcance de los Planes Estratégicos del Negocio, enfocados al cumplimiento de la Visión, Misión, Valores, etc., elementos que conjugados, comprometen a todos los colaboradores en todos los niveles a la identificación con la organización, a través un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

La necesidad de plantear la certificación de la capacitación del personal, en las actividades que realizan para el procesamiento del pollo, incidirá en la optimización de la

materia prima, tiempo, retrabajos, etc., ya que mediante su análisis se podrán establecer los lineamientos a seguir en cuanto qué se debe de hacer, cómo se debe de hacer, en pocas palabras no existirá la realización de las actividades de forma subjetiva para efectos de la mejora continua de la calidad, no con esto se quiere limitar al personal operativo puedan aportar ideas, mejoras, etc. Para conseguir nuevos niveles de calidad requeridos para el logro de los objetivos de las áreas de proceso, en beneficio de la Organización y a su Plan Estratégico de Negocio, esto con el fin de que esta Organización pueda continuar siendo una de las compañías pioneras en su ramo.

Por lo tanto, la capacitación que se aplique al personal generará beneficios expresados en la optimización de los recursos de las todas las áreas de proceso, al igual repercutirá en la calidad del producto que se elabora en la planta de sacrificio TIF, mediante el seguimiento y evaluación de los procedimientos aplicados para el procesamiento del pollo, a fin de mejorar las ventas, reducción de costos operativos, aumento en la productividad, la satisfacción y la respuesta a los clientes internos y externos en forma oportuna y eficiente para el beneficio de toda Organización y mantener un nivel de satisfacción y equilibrio interno. Esta investigación también se justifica desde varios puntos de vista: el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas y de Producción.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para empresas que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

Por último, profesionalmente pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos en el posgrado así como la experiencia profesional permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada

1.5 OBJETIVOS

GENERAL

Evaluar la efectividad de la capacitación impartida al personal operativo de una planta de sacrificio TIF para lograr los estándares de la calidad e inocuidad de los productos procesados de acuerdo a la norma ISO 22000:2005.

ESPECÍFICOS

1. Detectar el aprovechamiento de la capacitación impartida al personal operativo a través de evaluación de instrumentos utilizados y del control y seguimiento.
2. Mencionar las áreas de oportunidad de la capacitación impartida.

CAPITULO II

MARCO

TEÓRICO

Biblioteca UP Bonaterra

2.1 CONCEPTOS BÁSICOS

En esta investigación procurará definir en primera instancia algunos conceptos básicos que nos ayudarán a comprender mejor el tema; se comenzará por definir que es capacitación, capital humano, industria alimentaria, Norma ISO, ISO 22000:2005, persona, productividad, empresa, proceso.

Persona: Individuo de la especie humana. (<http://lema.rae.es/drae/>)

Capacitación: Es un método de aprendizaje, y como tal se debe de utilizar técnicas que permitan transmitir eficazmente la información a los capacitandos, para lo cual existen varias técnicas, de las cuales se debe de elegir las que ayuden a lograr el objetivo de la capacitación, Dessler (2001).

Ahora bien se describirán los conceptos necesarios para comprender de mejor manera lo que implica una certificación ISO, en éste caso un ISO 22000:2005 Sistema de Gestión de la Calidad, la Norma ISO 9000:2000 del Sistema de Gestión de la Calidad nos define de manera muy sencilla los conceptos fundamentales para la comprensión e implantación de un sistema de gestión de la calidad, así como de la Norma ISO 22000:2005 del Sistema de Gestión de la Inocuidad de los alimentos.

Empezaremos señalando los conceptos básicos más comunes, según la norma “ISO 9000:2000” Sistema de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario”

Ambiente laboral: conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Por condiciones entendemos todos aquellos que intervienen directamente en la relación que se da dentro de una organización, entre el personal que labora en ella.

Calidad: filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa, según la cual todas las personas, estudian, practican y fomentan la mejora continua y la satisfacción del cliente.

Certificación: actividad que permite establecer la conformidad de una determinada empresa acreditada para expedir un certificado de registro y autorización.

Círculo de la calidad: grupo de calidad compuesto por personas voluntarias que resuelve los problemas de los niveles más operativos de la empresa. Todos sus componentes pertenecen a la misma área de trabajo, y es el propio grupo quien determina el problema a resolver.

Cliente: aquellas personas sobre las que repercute el producto o servicio interno cuando también son miembros de la empresa que lo produce, y externo cuando no son miembros de la empresa.

Control de la calidad: proceso por el cual se puede medir la calidad real, comprobarla con las normas o las especificaciones y actuar sobre las diferencias.

Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Mejora continua: acción recurrente que aumenta la capacidad para cumplir los requisitos.

Norma ISO: documentos técnicos que contienen especificaciones de aplicación voluntaria, que especifican las directrices para la Gestión de la Calidad, aplicables a todas las organizaciones o empresas.

Sistema de Gestión de Calidad: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Inocuidad de alimentos: concepto que implica que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparan y/o consumen de acuerdo con el uso previsto.

Cadena alimentaria: Secuencia de las etapas y operaciones involucradas en la producción, procesamiento, distribución, almacenamiento y manipulación de un alimento y sus ingredientes, desde la producción primaria hasta el consumo.

Proceso: conjunto de actividades agrupadas en secuencia que nos llevan a obtener un resultado específico.

Industria Alimentaria: es la parte de la industria encargada de la elaboración, transformación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y animal. (http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_alimentaria)

2.2 ¿POR QUÉ ES NECESARIO APLICAR LA MEJORA CONTINUA?

En mercados globalizados con un altísimo grado de competitividad, debido a la caída de las barreras aduaneras, la existencia de un sistema de información en tiempo real y de bajísimo costo, una fuerte convergencia de gustos estándares a nivel planetario, la creciente y cada vez más importante economía digital y el surgimiento de fuertes bloques regionales de libre comercio, hace imperiosa la necesidad de mejorar las empresas de manera continua y sistemática.

Si bien siempre fue necesario aplicar la mejora continua, evitando quedar atrapado en los moldes que dieron origen a las pasadas victorias, hoy los cambios son más veloces y poderosos, razón por la cual continuar viendo los procesos con los paradigmas del pasado llevará a la empresa a la pérdida de competitividad y luego a su desaparición.

Es necesario actualizar constantemente los paradigmas. Revisar y criticar éstos de manera permanente se hace una necesidad y una obligación.

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

Mejorar de manera continua implica reducir constantemente los niveles de desperdicios, algo que se adecua a la época actual signada en la necesidad de salvaguardar los escasos recursos del planeta, pero también significa reducir continuamente los niveles de contaminación del medio ambiente, algo que es y será cada día más vital en un planeta sujeto a profundos y graves desequilibrios.

Responder a las necesidades de los clientes de poseer bienes y servicios a precios razonables, de calidad, que satisfagan los requerimientos, en cantidad y plazos adecuados, respetando el medio ambiente y evitando daños ecológicos y a la salud de las personas, implica forzosamente día a día para continuar siendo los mejores. Como en una competencia olímpica quien se conforma con sus anteriores récords está

destinado a ser superado por sus competidores y alejarse de la posibilidad de subir al podio. En la economía de mercado subir al podio implica quedar con una importante participación del mercado. Debe recordarse que la mayor parte de dicha participación queda en manos de las primeras empresas posicionadas.

La Mejora Continua implica tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal. Las empresas no pueden siguiendo la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal. Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su rededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la corporación. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

Hoy el personal debe participar de equipos de trabajo tales como los Círculos de Control de Calidad, los equipos de *Benchmarking*, los de Mejora de Procesos y Resolución de Problemas. Con distintas características, objetivos especiales y forma de accionar, todos tienen una meta fundamental similar: la mejora continua de los procesos y, productos y servicios de la empresa.

Quedarse en viejos hábitos o procesos de trabajo, implica perder los mercados del exterior, pero también los mercados internos en manos de competidores del propio

país o del exterior que de manera continua bajen los costos de sus productos y servicios, mejoren la calidad y tiempos de entrega, logrando de tal forma aumentar consistentemente el valor agregado para sus clientes y consumidores.

Si es tan evidente y necesaria la mejora continua, como es factible pues que muchos empresarios y directores de empresas se nieguen a verla y adoptarla, o dicho en otras palabras, ¿por qué se niegan a tomar conciencia de dicha imperiosa necesidad?

Se puede decir que se niegan por varias razones, siendo las principales: en primer lugar la tan mencionada resistencia al cambio, como lo menciona Zambrano (2000, 125) “impulsar la educación técnica y superior para continuar mejorando el capital humano” con el fin de la sustentabilidad a largo plazo de las organizaciones trayendo crecimiento y desarrollo tanto de la persona, empresa y país. En segundo lugar la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, como lo establece Zambrano (2000, 126)

El capital humano es el principal activo que posee las grandes empresas es el punto que marca la diferencia. Así, en el futuro la prioridad de las empresas estará colocada en la educación y el desarrollo de las habilidades técnicas del personal. (Zambrano, 2000,126)

En tercer lugar el poseer tanto una ética de trabajo, como una cultura de creer y querer la mejora continua, y en cuarto término la exigencia de un aprendizaje permanente. Ya que, como lo menciona Dessler (2000, 12), “el juego de la competencia económica tiene nuevas reglas” Como se explicó anteriormente, el fuerte conservadorismo, que lleva a no cuestionarse paradigma alguno, sumado a la falta de

apertura mental para contemplar y comprender el cambio en el entorno, como así también la incapacidad de ver en la mejora continua una ventaja estratégica (o una desventaja o debilidad en caso de no aplicarla) lleva a las empresas a permanecer firmes a los procesos, productos, servicios y formas de gestión que le permitieron crecer y desarrollarse en el pasado. Pero lo que hasta ayer les permitió competir hoy ya no les permite ni siquiera participar en la contienda. A tales efectos cabe citar el *Efecto Fosbury*. Durante muchos años la forma más común de realizar el salto de altura era el “salto de rodillo”: el atleta corría hasta la barra y se lanzaba hacia delante efectuando un movimiento de rodillo. Durante los juegos celebrados en México durante 1968, el atleta Dick Fosbury sorprendió al mundo al establecer una nueva marca olímpica y ganar la medalla de oro con una nueva técnica en la que había trabajado durante varios años: el “salto Fosbury” consistente en correr hacia la barra y sobrepasarla lanzándose de espalda. Fosbury “cambio el modelo” en el salto de altura, sustituyó un modelo por otro nuevo en su totalidad. Aplicando estos conceptos al área de la producción, administración y dirección de empresas ello implica que es menester adoptar las nuevas técnicas si se quiere mantener a la empresa en competencia, ya no sirve perfeccionar los viejos métodos. Qué cabe decir de aquellas empresas que ni siquiera atinan a perfeccionar sus propios métodos productivos.

“Mejorar no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho” León , (2004, 1). Mejorar de manera continua implica aplicar la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma continua los tiempos de preparación de las máquinas-herramientas, mejorar la forma de organizar el trabajo pasándolo del trabajo por proceso

al trabajo por producto o en células, mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus polivalencias laborales. Mejorar significa romper los paradigmas de cómo se ve y se produce la calidad. Todo ello y mucho más significa la mejora continua, por ello muchas empresas ven difícil aplicar un sistema de calidad en sus procesos, lo cual lleva a los que la adoptan a conciencia y como una filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la empresa, sino además la calidad de vida en el trabajo. León (2004, p.1)

Los gigantescos y acelerados cambios en materia tecnológica, conjuntamente con la reducción en el ciclo de vida de los bienes y servicios, la evolución en los hábitos de los consumidores; los cuales poseen cada día más información y son más exigentes, sumados a la implacable competencia a nivel global que exige a las empresas mayores niveles de calidad, acompañados de mayor variedad, y menores costes y tiempo de respuestas, requiere la aplicación de métodos que en forma armónica permita hacer frente a todos estos desafíos.

El nuevo contexto a la cual están sometidas las empresas, lo cual involucra por un lado el impresionante avance en las comunicaciones (tanto Internet, como el gran abaratamiento y velocidad en materia de transporte de larga distancia) y la conformación de bloques económicos (llámese Mercosur, Nafta y Alca) permite por un lado colocar sus productos en nuevos mercados, pero por otro se ven ante el avance de competidores de otras regiones. Sumado a ello, y producto del desarrollo tecnológico, las crisis financieras han dejado de ser de un país para pasar a ser regionales y mundiales, lo cual afecta de un día para otro a las empresas vía incrementos de tasa de

interés, fuga de capitales, cortes de créditos y bruscas alteraciones en los tipos de cambio.

Todo lo arriba expuesto, exige de los empresarios niveles cada día superiores en materia de capacitación y asesoramiento tanto para el desarrollo de planes estratégicos, como para incrementar la competitividad de sus empresas y visualizar los posibles futuros escenarios.

Dentro de estas pautas y considerando que los mejores niveles de calidad, la reducción de costos y agilización en los tiempos de entrega están dejando de ser ventajas competitivas para pasar a ser necesidades básicas a los efectos de participar en el juego de mercado, es que han pasado a primer plano diversas técnicas o métodos administrativos que permitieron a muchas empresas sobrevivir a diversas crisis y ser catalogadas como de Clase Mundial.

Entre los diversos instrumentos, técnicas o sistemas en boga, llámense Reingeniería de Negocios, Gestión de Calidad Total, Gestión de Procesos, Administración Total de la Mejora Continua, Seis Sigma, Teoría de las Restricciones y Desarrollo Organizacional entre otros, sobresale por su carácter totalizador y su desarrollo armonioso el *Kaizen*.

Kaizen significa “El mejoramiento en marcha que involucra a todos –alta administración, gerentes y trabajadores”. Lefcovich (2003, 1).

La función de la administración es hacer un esfuerzo constante para proporcionar mejores productos a precios más bajos. La estrategia de *Kaizen* ha producido un enfoque de sistemas y herramientas para la solución de problemas que puede aplicarse para la realización de este objetivo.

En el desarrollo y aplicación del *Kaizen* se ven amalgamados conocimientos y técnicas vinculados con Administración de Operaciones, Ingeniería Industrial, Comportamiento Organizacional, Calidad, Costos, Mantenimiento, Productividad, Innovación y Logística entre otros. Por tal motivo bajo lo que podríamos llamar el paraguas del *Kaizen* se encuentran involucradas e interrelacionadas métodos y herramientas tales como: Control Total de Calidad, Círculos de Calidad, Sistemas de Sugerencias, Automatización, Mantenimiento Productivo Total, *Kanban*, Mejoramiento de la Calidad, *Just in Time*, Cero Defectos, Actividades en Grupos Pequeños, Desarrollo de nuevos productos, Mejoramiento en la productividad, Cooperación Trabajadores-Administración, Disciplina en el lugar de trabajo, SMED, *Poka-yoke* y Robótica entre otros. (Shingo, 1960)

2.3 PROCESO DE DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención

planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

Significa el proceso integral del hombre, es decir comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. El ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una excelencia administrativa es la capacitación del personal.

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

El desarrollo efectivo en la empresa implica planeamiento, estructuración, educación, y capacitación para brindar conocimiento, destrezas y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas para brindar poder.

El desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital humano. Esta labor debe abarcar otros frentes. El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

General Foods, fabricante de productos alimenticios, es una de las muchas empresas que reconocen los altos costos humanos de los diseños tradicionales del trabajo. Pese a los beneficios que aportan a la sociedad, los tiempos cambiantes han hecho menos aceptables esos costos. Por consiguiente, las organizaciones poco a poco empezaron a probar diseños que proporcionaban buenos resultados humanos además de gran eficiencia (Guizar, 2003)

La administración del capital humano tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

La capacitación es hoy en día una de las inversiones más productivas en el área de la administración de capital humano, existen numerosas razones para impartir capacitación de las que sobresale la explosión de conocimientos que se da día con día a

lo largo y ancho del planeta. Ahora bien si hablamos de beneficios que otorga la capacitación podemos mencionar algunos como los siguientes (González 2001):

1. Mayor rentabilidad y actitudes más positivas.
2. Mejorar el conocimiento del puesto en todos los niveles.
3. Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
4. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
5. Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella. (González, 2001, 1)

No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del capital humano con que cuenta. Por ello debe poner toda su atención en los requerimientos de sus necesidades de desarrollo personal.

Se considera que los principales componentes del desarrollo humano, que se deben prestar atención para una efectiva toma de decisiones en capacitación y/o entrenamiento del capital humano en las empresas son:

Productividad

La productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada colaborador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo. Cuando se trata de medir el rendimiento del trabajo de un colaborador o grupo de colaboradores que integran una unidad administrativa, se relaciona la cantidad de unidades producidas con el tiempo total que llevó hacerlas; a esta relación se le denomina productividad del trabajo; por lo tanto la

productividad del trabajo estará dada en unidades de un producto por hora-hombre empleada.

Es preciso posibilitar que las personas aumenten su productividad y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado. Por consiguiente, el crecimiento económico es uno entre varios modelos de desarrollo humano, o un subconjunto de ellos.

Equidad

Es necesario que las personas tengan acceso a la igualdad de oportunidades. Es preciso eliminar todas las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, de modo que las personas puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas.

Sostenibilidad

Es menester asegurar el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Deben reponerse todas las formas de capital: físico, humano, medioambiental.

Potenciación

El desarrollo debe ser efectuado por las personas y no sólo para ellas. Es preciso que las personas participen plenamente en las decisiones y los procesos que conforman sus vidas

La administración tradicional reforzaba una posición disminuida del factor humano frente al capital (dinero) y la tecnología; Es decir más importante era el capital

(dinero), la tecnología y otros bienes de capital, quedando los colaboradores en segundo plano.

En los tiempos recientes, el empresariado privado ha reconocido la importancia del capital humano llegando a establecerlo como uno de los factores determinantes de la competitividad de la empresa.

De ahí el surgimiento de muy diversas escuelas y muy variadas teorías todas ellas encaminadas a asegurar el servicio a los clientes o usuarios, como la razón de ser de la empresa y la participación de los colaboradores como único mecanismo de satisfacer estas necesidades de los clientes, que cada día son más exigentes; así como también asegurar el proceso de innovación, calidad y éxito de las organizaciones.

La búsqueda de la competitividad y excelencia de parte de las organizaciones en la actualidad, lleva a reforzar la posición estratégica del capital humano tanto en lo que se refiere a su desarrollo como en la identificación de los mecanismos y de los procesos más idóneos para la administración del mismo. Cada día cobra más la importancia de los recursos humanos como colaboradores, como cliente o usuario, como proveedores, así como público en general, por lo que su aporte es revalorizada y traída a su correcta dimensión en las organizaciones y empresas modernas.

Adiestramiento

Acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, preponderantemente físico, desde este punto de vista se imparte a colaboradores operativos u obreros par el uso de maquinas y equipos.

En un caso extremo, el adiestramiento consiste en sólo unas pocas horas o minutos de enseñanza por el jefe inmediato que se limita a darle a los colaboradores un bosquejo esquematizado de cómo debe operar en su puesto de trabajo (por ejemplo operar una máquina). En el lado opuesto encontramos que el adiestramiento consistente en cursos formales destinados a crear especialistas calificados en el transcurso de unos años

Formación

Significa el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos.

Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral, sus objetivos son amplios y mediatos, es decir a largo plazo.

La formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro. Aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La capacitación

Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual,

preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad”.

La especialización

Tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir al capital humano con instrucción profesional. La especialización genera nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia, a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo del capital humano, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa y, por otro lado, un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para el normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido, la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus

actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras organizaciones en Organizaciones Inteligentes, Creativas, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas. El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, “es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.” Ayala (2004, 150).

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que será en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman.

Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales

Por ello la capacitación y desarrollo del capital humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador.

Dicho de otra manera la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación, etc. de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

Existe una serie de formas de capacitación, siendo la más fundamental, la capacitación técnica, pero también tiene que abarcar aspectos humanos y sociales, con

el cual el colaborador incrementa también su nivel cultural y al mismo tiempo se vuelve más humano.

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano, que establece Reyes (1971, 112) son:

- “Proporcionar al empleado una preparación teórica para llenar su puesto eficazmente”.
- “Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.”
- “Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.”

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

1. **Transmisión de informaciones:** el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

2. **Desarrollo de habilidades:** sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3. **Desarrollo o modificación de actitudes:** por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

4. **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en el capital humano. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes. Un desarrollo del capital humano efectivo en una empresa implica planeación, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los

miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

¿Invertir en el capital humano?, ¿para qué? Son preguntas latentes e invalorables todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerles recordar que la “educación” no es otra cosa que una inversión. Cuando una familia inscribe a sus hijos en el colegio, no está realizando un gasto sino que está invirtiendo para que, años después, sus niños de hoy sean hombres libres y útiles a la sociedad del mundo.

La figura se da a la inversa en una familia que descuida la educación de los hijos porque, mañana, éstos serán una carga para la sociedad debido a que solamente podrán aportar fuerza física o, probablemente, sean pobladores de las cárceles. Dramático, ¿no? En las empresas sucede igual; la gran motivadora es la CAPACITACION. El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a una promoción laboral.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento.

El desarrollo del capital humano es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo. La capacitación y desarrollo del capital humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc., en otras palabras les

convienen tanto al colaborador como empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas;

Como podrá apreciarse la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros. (González, 2001).

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en un gran porcentaje de todos los programas de capacitación. No obstante, los gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad. Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo o para imitar patrones de procedimientos. Los futuristas afirman que el personal requerirá capacitación muchas veces durante toda su vida laboral. La mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la consideran útil para su carrera.

La capacitación no sólo es buena para la empresa, sino que también es un buen negocio. Ya a mediados de los años 50, la mitad de las compañías importantes contaban con algún tipo de programa de capacitación. A finales de los años 70, el 75% de las empresas importantes tenían departamentos independientes dedicados exclusivamente a ofrecer una gama completa de programas de capacitación. La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años.

Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades,

aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación.

No obstante, la evolución experimentada por las empresas en la década de los 90 en términos efectivos (reducciones y cierres) y estructuras organizativas, produjeron importantes cambios en los conceptos tradicionales de la gestión de las carreras. Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tiene que hacer frente los departamentos de Administración de Personal.

La capacitación (González, 2001), ha sido ideada, entre otras cosas, para que la productividad se eleve hasta el punto en que los costos de un producto terminado sean tan bajos como para permitir un beneficio. Un objetivo importante en todo programa de capacitación es elevar la productividad, a tal grado que el producto final cueste menos con capacitación que sin ella.

En conclusión la capacitación es importante, porque permite:

La importancia que tiene la capacitación dentro de una empresa, consiste en que por medio de la educación constante o entrenamiento del capital humano se mantienen siempre los niveles de operación óptimos para el buen desempeño de sus funciones, y por ende, las empresas mismas se adapten a una realidad siempre cambiante como la que nos enfrentamos. Siliceo (2006, 28), destaca que “mas que una función

encomendada a un departamento de relaciones industriales o de recursos humanos, la educación o capacitación en las empresas debe de ser una filosofía de trabajo”. La función primordial de la capacitación es lograr la adaptación del personal y el desarrollo de las habilidades y competencias que le permitan desempeñar las funciones del puesto de la mejor manera, así como “aprender conocimientos, actitudes y técnicas...para el eficaz funcionamiento” Lozano(2008, 4).

NORMA ISO 9000

ISO 9000 es un término que se utiliza para referirse a una serie de normas internacionales establecidas para sistemas de calidad. Las normas de aseguramiento de la calidad más modernas tienen su origen en las relaciones contractuales entre fabricantes y suministradores de algunos sectores en los que se requería la mayor fiabilidad: construcción de centrales nucleares y defensa principalmente. El suministrador garantizaba mediante contrato el proceso de producción de sus productos. El cliente compraba los productos con el compromiso de que la calidad del proceso estaba asegurada. La fabricación no se dejaría al azar ni al estado de ánimo de los operarios y directivos. Es el software desarrollado en España por *On Line* para la gestión de la producción que recoge las principales características de las normas ISO-9000. Estas normas pueden aplicarse prácticamente en cualquier compañía, desde fabricantes de productos hasta proveedores de servicios. No están diseñadas especialmente para un producto o industria determinada. La serie de normas de ISO 9000 consta de requisitos y directrices que permiten establecer y mantener un sistema de calidad en la compañía.

En lugar de dictar especificaciones para el producto final, ISO 9000 se centra en los procesos sustantivos, es decir, en la forma en que se produce. Las normas ISO 9000 requieren de sistemas documentados que permitan controlar los procesos que se utilizan para desarrollar y fabricar los productos. Estos tipos de normas se fundamentan en la idea de que hay ciertos elementos que todo sistema de calidad debe tener bajo control, con el fin de garantizar que los productos y servicios de calidad se fabriquen en forma consistente y a tiempo. La serie ISO 9000 fue creada por comités integrados por representantes de 27 países, los cuales a su vez se encargan de revisarlas y mantenerlas actualizadas. Ha sido adoptada por más de 70 países alrededor del mundo como la norma de mayor aceptación que establece requisitos para los sistemas de calidad.

NORMA ISO 9001

Esta norma tiene aplicación en aquellas compañías que diseñan, fabrican y dan servicios sobre sus productos. Consta de 20 "cláusulas", cada una de las cuales establecen los requisitos para las diferentes áreas de su sistema de calidad. (Instituto Mexicano de la Normalización y Certificación A.C.)

1. Responsabilidad De La Dirección

La dirección es la principal responsable de una organización [Deming]. La dirección de la organización debe revisar en forma regular los resultados del sistema de calidad.

2. Sistema de Calidad

La dirección deberá definir y documentar su política y objetivos de calidad para asegurar el compromiso con la calidad y con los requerimientos mínimos de ISO 9000. Es necesario tener un manual que incorpore la norma ISO 9000 y así mismo haga referencia a los procedimientos que se emplean para cumplir con la norma.

3. Revisión del contrato

Es preciso contar con un sistema documentado que define como se comunicarán y ejecutarán los cambios al cliente y a la propia organización interna.

4. Control de diseño

Es preciso tener procedimientos documentados que se aseguren que los diseños de los productos cumplen con los requerimientos de los clientes.

5. Control de los documentos y de los datos

Todos los documentos y datos requerirán de la aprobación de una persona autorizada. Es necesario autorizar de manera formal a tales personas y que estas deberán ser capaces de evaluar la validez del documento.

6. Compras

Llevar a cabo las operaciones de compra de forma sistemática que asegure que se obtienen los materiales apropiados para los requerimientos específicos de la organización.

7. Control de los productos suministrados por los clientes

Se deberán establecer procedimientos para la inspección, almacenamiento, manejo y mantenimiento de los materiales que el cliente proporciona.

8. Identificación y rastreabilidad de los productos

La evaluación de un proveedor deberá incluir un método de revisión documentado y formal, la organización deberá mantener los registros de evaluación de un proveedor y un listado formal de aquellos que satisfacen este proceso documentado. La evaluación deberá especificar la calidad de los materiales que se reciben.

9. Control de los procesos

Se refiere al proceso global de producir un artículo y el método por el cual se controla y asegura que se siguen los procesos. El equipo y herramientas que utilicen los empleados deberán contar con las instrucciones de operación y planes de mantenimiento apropiados.

10. Inspección y ensayos

Abarca las pruebas de los materiales que se desplazan por los procesos, así como la inspección final del producto. Las operaciones de prueba deberán realizarse de acuerdo con los procedimientos documentados y apoyarse con registros que indiquen el estado del material y la condición satisfactoria de todos los requerimientos antes del lanzamiento del producto.

11. Control de los equipos de inspección, medición y ensayo

Es preciso asegurar el mantenimiento, revisión y control de todos los equipo de prueba, calibración y cualquier otro, incluyendo moldes, accesorios, plantillas, patones y programas de computación. Se deberán cumplir los puntos: Identificar la medición a realizar, identificar y calibrar todos los equipos de pruebas a intervalos regulares de tiempo o uso.

12. Estado de inspección y ensayo

A medida que los productos recorren las diversas áreas de prueba, el material y los productos deberán portar la identificación referente a su estado. La norma pide que las personas involucradas enfrenten los problemas de manera sistemática.

13. Manipulación, almacenamiento, embalaje, preservación y entrega

La norma exige revisar los pedidos de los clientes antes de aceptarlos. La norma dicta que es preferible un pedido por escrito. Independientemente de la revisión de un período de cliente por parte de una persona autorizada, es preciso mantener un registro del pedido y de su revisión. La norma exige realizar una inspección y una prueba completa del producto final, deberán verificar que los datos estén conformes con las especificaciones del producto según las define el plan de calidad. También se exige retener el producto y posponer el envío de este hasta haber concluido todas las inspecciones y verificar que el producto cumple con todas las especificaciones. El registro deberá indicar quien autorizó el envío del producto.

14. Auditorías internas de la calidad

La dirección deberá mantener una verificación interna para el propósito primario de realizar una auditoría interna. El personal de la auditoría deberá contar con la capacitación apropiada para las actividades de verificación. Es necesario realizar estas auditorías al menos una vez al año.

Adiestramiento

Es necesario identificar una autoridad capaz de administrar y verificar que los trabajos que influyen en la calidad se realizan en la forma que los documenta el sistema de calidad. (NMX-CC-9001-IMNC-2008)

NORMA ISO 22000:2005 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS

La norma ISO 22000:2005 es una norma internacional que especifica requisitos para un sistema de gestión de la inocuidad alimentaria de los alimentos cuando una organización en la cadena alimentaria necesita demostrar su capacidad para controlar los peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos, con el objeto de asegurarse de que el alimento es inocuo en el momento del consumo humano.

Es aplicable a todas las organizaciones, sin importar su tamaño, que estén involucradas en cualquier aspecto de la cadena alimentaria y deseen implementar sistemas que proporcionen de forma coherente productos inocuos.

Esta norma internacional especifica requisitos que le permiten a una organización:

- a) Planificar, implementar, operar, mantener y actualizar un sistema de gestión e inocuidad de los alimentos destinados a proporcionar productos que, de acuerdo a su uso previsto, sean inocuos para el consumidor;
- b) Demostrar conformidad con los equipos legales y reglamentarios aplicables en materia de inocuidad de los alimentos.
- c) Evaluar y valorar los requisitos del cliente y demostrar conformidad con aquellos requisitos del cliente mutuamente acordados que se refieren a la inocuidad de los alimentos, con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente;
- d) Comunicar eficazmente los resultados referidos a la inocuidad de los alimentos a sus proveedores, clientes y partes interesadas pertinentes en la cadena alimentaria;
- e) Asegurarse de su conformidad con la política de la inocuidad de los alimentos declarada;
- f) Demostrar tal conformidad a las partes interesadas pertinentes, y
- g) Buscar la certificación o registro de su sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos por un organismo externo, o realizar una auto evaluación o auto declaración de conformidad con esta norma internacional.

Todos los requisitos de esta norma internacional son genéricos y pretenden ser aplicables a todas las organizaciones en la cadena alimentaria sin importar su tamaño y complejidad. Esta norma internacional permite a una organización implementar una combinación de medidas de control desarrollada externamente.

En lo que respecta a los requisitos que marca la norma ISO 22000:2005 del Recurso Humano es lo siguiente:

Generalidades. El equipo de la inocuidad de los alimentos y demás personal que realice actividades que afecten a la inocuidad de los alimentos debe ser competente y debe tener la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

Cuando se requiere la asistencia de expertos externos para el desarrollo, implementación, operación o evaluación del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos, deben estar disponibles los registros de los acuerdos o contratos definiendo la responsabilidad y autoridad de dichos expertos.

Competencia, toma de conciencia y formación. La organización debe:

- a) Identificar la competencia necesaria para el personal cuyas actividades afectan a la inocuidad de los alimentos;
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para asegurarse de que el personal tiene la competencia necesaria;
- c) Asegurarse de que el personal responsable de realizar el seguimiento, las correcciones y las acciones correctivas del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos está formado;

- d) Evaluar la implementación y la eficacia de los puntos a), b) y c):
- e) Asegurarse de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades individuales para contribuir a la inocuidad de los alimentos;
- f) Asegurarse de que el requisito de una comunicación eficaz sea entendido por todo el personal cuyas actividades afectan a la inocuidad de los alimentos, y
- g) Mantener los registros apropiados sobre la formación y las acciones descritas en los puntos b) y c).

Biblioteca UP Bonaterra

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN

Biblioteca UP Bonaterra

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Formulación de la hipótesis

3.1.1 Definición

Para establecer nuestra Hipótesis, comenzaremos por definir que es una hipótesis para lo cual según Rojas (2008, 135) son

Suposiciones conjeturales, en transición hacia su confirmación. Se desprenden del análisis teórico para plantear supuestos con alto grado de certeza; son el vínculo entre la teoría y la práctica son una posición tentativa acerca de la relación entre dos variables. Rojas (2008, 135)

La hipótesis es una afirmación tentativa, más que definitiva. Debe ser formulada de tal manera que pueda ser potencialmente aceptada o rechazada por medio de los hallazgos. La teoría sirve de base a la hipótesis y a su vez es modificada por ésta. La hipótesis requiere de la investigación, para la comprobación de los postulados que contiene. (Rojas, 138/2008)

Los Elementos de la Hipótesis son 3, unidad de análisis; las variables y la relación, (Rojas, 2008).

La Unidad de análisis son los sujetos a los cuales se aplicará la investigación.

Las Variables se conocen como propiedades de la unidad de análisis; Son discusiones que pueden darse entre individuos y conjuntos. El término variable según Rojas, significa característica, aspecto, propiedad o dimensión de un fenómeno y puede asumir distintos valores; para efectos de nuestro estudio se dividen en dependientes (no se manipulan) e independientes (pueden ser manipuladas)

La relación se describe como los términos lógicos que unen los objetos de las propiedades.

3.1.2 Construcción de la hipótesis

- a) Comprobar la efectividad del plan de capacitación actual impartido al personal operativo en el logro de la certificación de la norma ISO 22000:2005 en una Planta de Sacrificio TIF.
- b) El plan de capacitación actual impartido al personal operativo es el adecuado para obtener la certificación en la norma ISO 22000:2005 en una Planta de Sacrificio TIF.

3.2 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES

3.2.1 Características de las variables

Para efecto del presente análisis se dividen en dependientes e independientes.

Las variables dependientes, según Rojas(s/f), expresan el fenómeno. Por ejemplo calidad de la enseñanza, no pueden ser manipuladas, además que se pueden medir en base a la manipulación de la variable independiente;

Ésta a su vez, según Rojas, expresa las consecuencias del fenómeno, por ejemplo organización deficiente, además que puede manipular y puede ser observada por el investigador, también puede condicionar la presencia de otra variable.

3.2.2 Tipos de variables

Variable Independiente:

Hayman (1974, 80) “Es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado”. En investigación experimental se llama así, a la variable que el investigador manipula.

Variable Dependiente:

Hayman (1974, 69) la define como “propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente.”

La variable dependiente es el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente.

Variable independiente: El plan de capacitación actual impartido al personal operativo.

Variable dependiente: La certificación en la norma ISO 22000:2005 en una Planta de Sacrificio TIF.

3.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para poder comprobar que la hipótesis es correcta se aplicará un cuestionario a una muestra representativa de los colaboradores de todas las áreas operativas de una planta de sacrificio TIF, la forma de aplicación es al azar. En éste caso la planta tiene 170 colaboradores aproximadamente, buscando que la muestra sea lo más representativa se aplicarán 55 cuestionarios.

3.4 INSTRUMENTO

Para poder utilizar el instrumento adecuado que me proporcione la información requerida, y apoye mi hipótesis, se aplicará un cuestionario de 23 preguntas, donde abarcará los conceptos y temas varios que todo el personal que labore bajo una certificación de la norma ISO 2200:2005 conozca y ponga en práctica, evaluando con esto la efectividad del actual programa de inducción y capacitación impartido al personal operativo.

3.5 RESULTADOS

Cuestionario aplicado al personal que labora en una Planta de sacrificio TIF de pollo				
Conceptos básicos de capacitación necesaria para el personal que labora en una empresa certificada con la norma ISO 22000:2005				
No. De Pregunta	Pregunta	Puntaje obtenido	Puntaje máx. alcanzable	% de calificación
1	¿Sabes lo que es ISO?	36	110	33%
2	¿Sabes que es HACCP y BPM?	66	110	60%
3	¿Conoces tus responsabilidades (DGP)?	62	110	56%
4	¿Qué recuerdas de tu curso de inducción?	60	110	55%
5	¿Qué recuerdas de tu curso básico de capacitación al ingresar a la empresa?	54	110	49%
6	¿Sabes quién es el encargado del SGCIA?	55	110	50%
7	¿Cuál es la política de calidad e inocuidad?	74	110	67%
8	¿Como la aplicas en tu trabajo?	59	110	54%
9	¿Quién es tu cliente interno?	62	110	56%
10	¿Quién es tu proveedor interno?	59	110	54%
11	¿Sabes que es el manual de proceso?	36	110	33%
12	¿Si tienes alguna duda de cómo hacer tu trabajo, con quien lo consultas?	64	110	58%
13	¿Que contiene el manual de proceso?	24	110	22%
14	¿En dónde está disponible?	22	110	20%
15	¿Cuales con las actividades de tu área que tienen mayor impacto en la calidad e inocuidad?	67	110	61%
16	¿Cuáles son los parámetros a verificar en las actividades mencionadas en la pregunta 15?	55	110	50%
17	¿Qué haces cuando encuentras algún defecto de calidad e inocuidad en los productos?	74	110	67%
18	¿Cómo evitas que llegue un producto no conforme a tu cliente?	66	110	60%
19	¿Conoces para que es el programa de 5 S's?	55	110	50%
20	¿Cuál es el equipo de seguridad que necesitas para realizar tu trabajo?	80	110	73%
21	¿Cuáles son los 5 pasos que debes seguir para la implementación de las 5 S's en tu área?	74	110	67%
22	¿Cuál es el mecanismo de mejora continua que tenemos en la empresa?	47	110	43%
23	¿Sabes que es el "SSC" y cuales son los resultados logrados para el presente periodo?	31	110	28%
TOTAL		1282	2530	51%

3.5.2 INTERPRETACION DE RESULTADOS

Pregunta 1.- Solo el 33% de la muestra contesto lo que significa las siglas ISO, por el contrario casi dos terceras partes desconocen que es la Organización Internacional de la Normalización, quien es la que a su vez elaboró la norma ISO 22000:2005 Inocuidad Alimentaria, en la cual la planta de sacrificio pretende certificarse.

Pregunta 2 – El 60% de la muestra contesto acertadamente el significado de HACCP y BPM y el 40% lo desconoce. El conocimiento del Sistema de Análisis de Peligros y

Puntos Críticos de Control (HACCP), es muy importante que sea comprendido y puesto en práctica por todos los colaboradores que laboré bajo una norma ISO 22000:2005 Inocuidad Alimentaria, ya que la norma la integra, porque es la clave para un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos eficaz, ya que llevarlo a cabo ayuda a organizar los conocimientos requeridos para establecer una medida eficaz de medidas de control, así también en cuanto a las BMP (Buenas Prácticas de Manufactura), que son los procedimientos de higiene y manipulación de alimentos, que constituyen los requisitos básicos para todas las organizaciones que procesan alimentos para consumo humano.

Pregunta 3.- Un 56% de los colaboradores saben cuáles son sus responsabilidades en el DGP y un 44% restante lo desconoce o su respuesta es deficiente. La Descripción General de Puestos es de vital importancia para toda organización ya que en éste documento es donde se plasma las actividades, responsabilidades, alcances, etc., que tendrá cada puesto para realizar las actividades correctas y no duplicarlas con otros puestos u omitirlas, pudiendo impactar al proceso de una manera negativa.

Pregunta 4.- En ésta pregunta el 55% de la muestra contestó correctamente los temas que se le impartieron en la inducción y el 45% restante no lo recuerda o la respuesta es deficiente. Al ingresar a toda organización la inducción es muy importante porque influirá en que el colaborador se integre y se arraigue rápidamente a las actividades para las cuales fue contratado, por lo cual la información y actividades que se imparte deben de ser lo más prácticas y entendibles para que se practiquen y no se olviden en su estancia en la organización.

Pregunta 5.- En ésta pregunta el 49% del personal pudo decirnos que cursos recibió, y el 51% restante no lo contestó. La capacitación al personal es un pilar fundamental en toda organización para hacer las actividades a que se dedican de una mejor manera, pero aún más en una que quiera certificarse en una norma internacional, ya que los colaboradores serán los que mantengan una certificación permanentemente.

Pregunta 6.- El 50% del personal sabe quien es el responsable del SGCIA y el otro 50% no supo quién era el responsable.

Pregunta 7.- El 67% del personal que se le aplicó el cuestionario contestó correctamente y el otro 33% no supo o fue deficiente la respuesta.

Pregunta 8.- El 54% de la muestra pudo responder correctamente como relacionar la política de calidad con el trabajo que realiza y el otro 46% no pudo relacionarlo o la respuesta fue muy genérica.

Pregunta 9.- El 56% de la muestra sabe quién es su cliente interno y el 44% no lo sabe.

Pregunta 10.- El 54% de la muestra sabe quién es su proveedor interno y el 46% no lo sabe. Trabajando bajo el sistema de una norma ISO debe de entenderse el concepto de SERVICIO, así como a quien se le brinda y de quien se recibe, ya que el trabajo realizado por un colaborador impactará de una manera positiva o negativa indiscutiblemente a la siguiente etapa del proceso y en general al buen funcionamiento de toda la operación.

Pregunta 11.- Solo el 33% de la muestra sabe que es el manual de proceso y el resto de la muestra (67%), no sabe que es. El manual de procesos especifica todas las

actividades a realizar en un proceso correctamente. Por lo cual todos los colaboradores operativos deben de conocerlo para hacer sus actividades de manera correcta.

Pregunta 12.- El 58% de la muestra sabe con quién acudir en caso de tener alguna duda de cómo hacer su trabajo y el 42% no sabe con quién acudir o dijeron una respuesta incorrecta. Es importante en caso de tener una duda acerca del proceso saber a quién recurrir por lo cual es indispensable el conocer a las personas capacitadas indicadas que les puedan resolver la duda y así poder realizar sus actividades de una manera correcta.

Pregunta 13.- Solo el 22% de la muestra sabe que contiene el manual de procesos y el 78% no sabe el contenido del manual de procesos.

Pregunta 14.- Al cuestionarles si sabían dónde está disponible el manual de procesos solo el 20% dio la respuesta correcta y el 80% restante no contesto correctamente. Esta información debe de estar al alcance de todo aquel colaborador que requiera resolver una duda de su trabajo. Así como el poder dominar mas sus actividades y hacer su trabajo de una mejor manera.

Pregunta 15.- El 61% de la muestra contesto correctamente cuales son las actividades que realiza que tienen mayor impacto en la calidad e inocuidad y el 39% restante contesto incorrectamente la pregunta. Hay operaciones dentro del proceso que si no se hacen correctamente pueden hacer que el producto que se está procesando sea una pérdida, siendo esto una merma para la empresa, por lo cual es crucial que todo colaborador sepa cuáles son estas operaciones para evitar hacerlas de una manera incorrecta.

Pregunta 16.- El 50% de la muestra contestó correctamente cuales son los parámetros de calidad e inocuidad a revisar en las actividades realizadas en su área de trabajo, sin embargo el 50% restante no lo supo. “Lo que no se mide no se controla”, por lo cual al retroalimentar a todo colaborador que está involucrado directamente en el proceso es importante para saber que el trabajo que está realizando cumpla con los parámetros necesarios para hacer un producto que cumpla con la calidad requerida o marcada por el cliente ya sea interno y/o externo.

Pregunta 17.- El 67% de la muestra dio la respuesta correcta acerca de que hacer cuando se encuentra algún defecto de calidad o inocuidad en alguno de los productos, y el 33% restante no sabe qué hacer. Durante el proceso de producción hay contingencias de trabajo por lo cual es importante que todos los colaboradores estén capacitados y enterados para saber qué hacer en caso de que se presenten y así poder evitar un problema mayor, teniendo los conocimientos necesarios para actuar, así como saber a quién comunicarles lo sucedido.

Pregunta 18.- El 60% de la muestra sabe cómo evitar que llegue un producto no conforme a su cliente (interno), y el otro 40% no sabe qué hacer para evitar que llegue un producto no conforme a su cliente (interno). Poder auditar toda la cadena de producción constantemente es importante para evitar retrabajos, reprocesos, etc., es por eso que al tener un procedimiento que marque las acciones a seguir en caso de que no se cumpla con las especificaciones mínimas requeridas en un producto procesado es necesario, por lo cual todo aquel colaborador que labore en alguna etapa del proceso de producción será imperativo que lo conozca y lo lleve a la práctica para evitar dar un mal

servicio a los clientes internos pasándoles productos que incumplen los estándares requeridos para su procesamiento.

Pregunta 19.- El 50% de la muestra sabe para qué es el programa de las 5 S's y el 50% restante lo desconoce. El programa de las 5S's es la plataforma que sustentará una norma ISO, es por eso su importancia de que se conozca y se aplique en todas las áreas de trabajo, ya que de lo contrario sería casi imposible lograr una certificación.

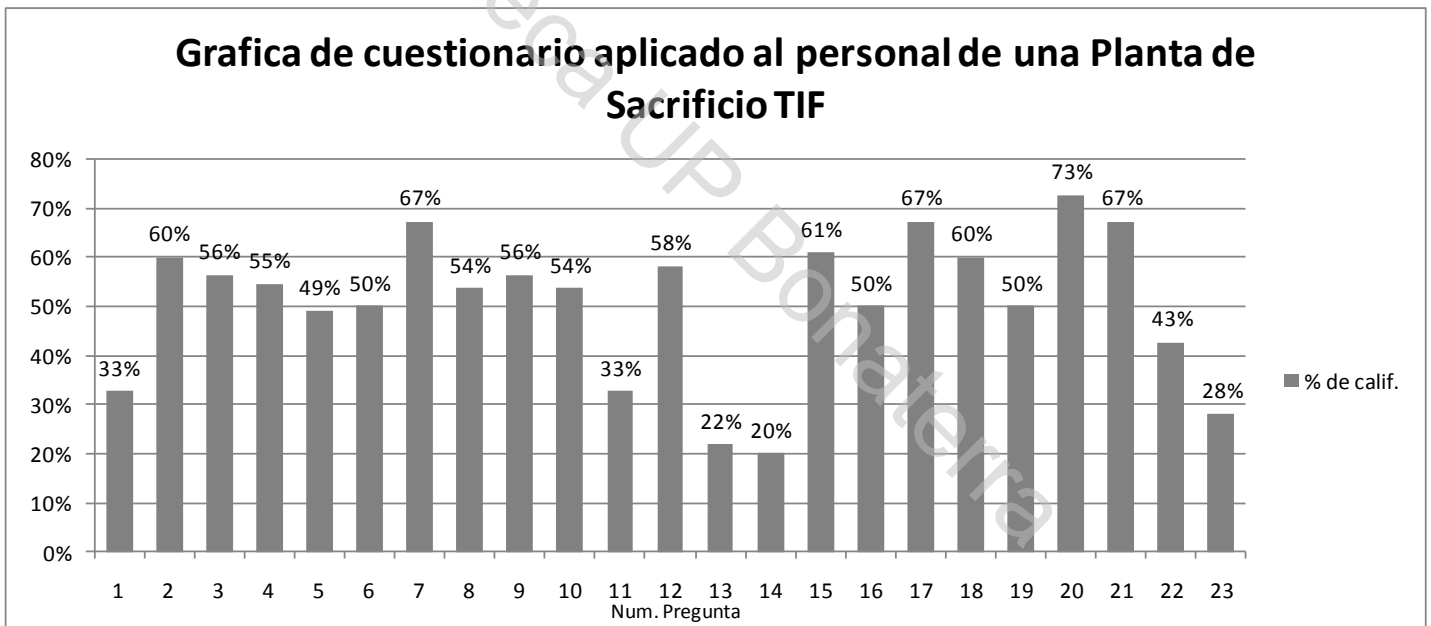
Pregunta 20.- El 73% de la muestra contestó correctamente cual es el EPP que necesita para realizar su trabajo y el 27% restante no lo sabe o contestó incorrectamente. El uso del equipo de protección personal dentro de las actividades laborales nos ayuda a cuidar la integridad física de todos los colaboradores que realizan alguna actividad física. La cultura del uso del EPP es importante que sea compartida por todo colaborador para evitar accidentes desde una lumbalgia hasta la muerte.

Pregunta 21.- El 67% de la muestra contestó correctamente en qué consiste cada S's y el 33% restante no lo supo o lo hizo incorrectamente.

Pregunta 22.- El 43% de la muestra contestó correctamente cuales son los mecanismos de mejora continua dentro de la organización y el 57% restante no contestó correctamente o no sabía. Laborando bajo un sistema ISO, nos habla de una mejora continua, pero como se puede constatar en esta pregunta la mayoría de los colaboradores no están enterados de que hay que buscar la mejora continua en las actividades laborales diarias para ser mejor como organización y satisfacer las exigencias de nuestros clientes.

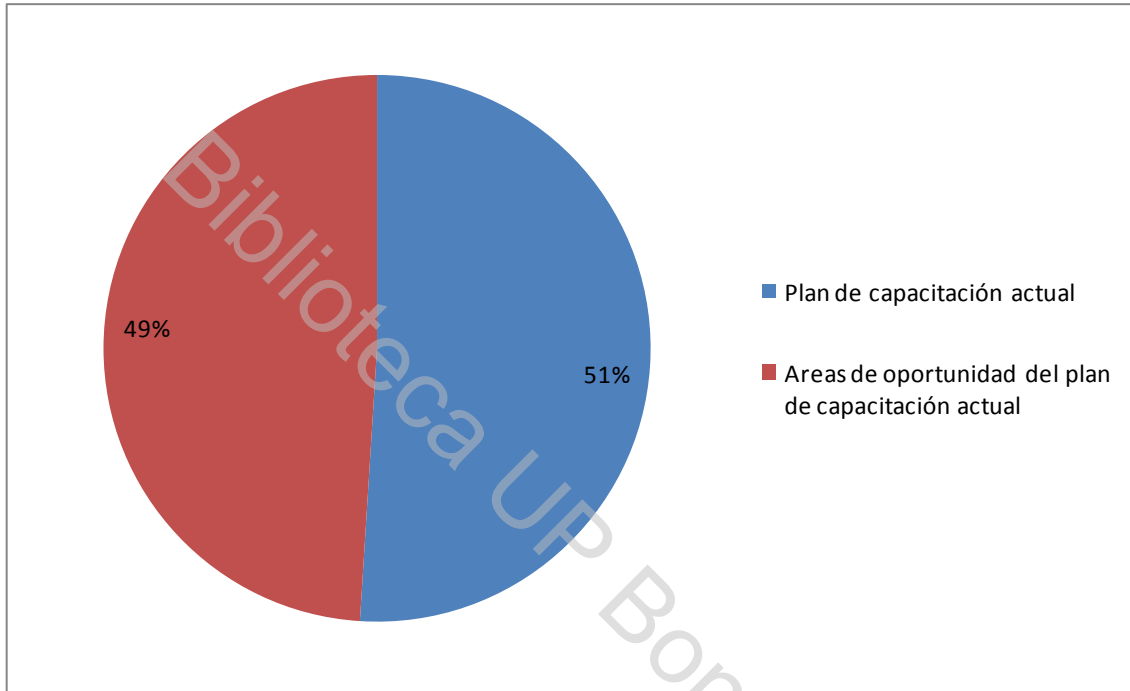
Pregunta 23.- El 28% de la muestra contestó correctamente que es el BSC y los resultados obtenidos en el presente periodo y el 72% de la muestra restante no contestó o lo hizo incorrectamente. En un *Balance Score Card* nos muestran los principales indicadores dentro de un proceso que nos dirán si se está haciendo el trabajo de una manera eficiente, a nivel operativo es importante que se compartan estos indicadores para que se puedan corregir si existen las áreas de oportunidad, o mantener en los parámetros en los niveles exigidos por la gerencia.

3.6 GRÁFICAS



No. De Pregunta	Pregunta
1	¿Sabes lo que es ISO?
2	¿Sabes que es HACCP y BPM?
3	¿Conoces tus responsabilidades (DGP)?
4	¿Qué recuerdas de tu curso de inducción?
5	¿Qué recuerdas de tu curso básico de capacitación al ingresar a la empresa?
6	¿Sabes quién es el encargado del SG CIA?
7	¿Cuál es la política de calidad e inocuidad?
8	¿Como la aplicas en tu trabajo?
9	¿Quién es tu cliente interno?
10	¿Quién es tu proveedor interno?
11	¿Sabes que es el manual de proceso?
12	¿Si tienes alguna duda de cómo hacer tu trabajo, con quien lo consultas?
13	¿Qué contiene el manual de proceso?
14	¿En dónde está disponible?
15	¿Cuales con las actividades de tu área que tienen mayor impacto en la calidad e inocuidad?
16	¿Cuáles son los parámetros a verificar en las actividades mencionadas en la pregunta 15?
17	¿Qué haces cuando encuentras algún defecto de calidad e inocuidad en los productos?
18	¿Cómo evitas que llegue un producto no conforme a tu cliente?
19	¿Conoces para que es el programa de 5 S's?
20	¿Cuál es el equipo de seguridad que necesitas para realizar tu trabajo?
21	¿Cuáles son los 5 pasos que debes seguir para la implementación de las 5 S's en tu área?
22	¿Cuál es el mecanismo de mejora continua que tenemos en la empresa?
23	¿Sabes que es el "SSC" y cuales son los resultados logrados para el presente periodo?

Efectividad del plan de capacitación actual comparado con el requerido para la norma ISO 22000:2005



3.6.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Después de analizar la información obtenida, se concluye que la capacitación impartida al personal operativo al ingresar a laborar a una Planta de Sacrificio TIF o posterior, no es suficiente para cumplir con los requisitos que pide la norma ISO 22000:2005 en relación al punto que dice “El equipo de la inocuidad de los alimentos y demás personal que realice actividades que afecten a la inocuidad de los alimentos debe

de ser competente y debe tener la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada” (Norma ISO 22000:2005, punto 6.2.1 generalidades).

Como se puede apreciar en las gráficas las respuestas que los colaboradores dieron a las distintas preguntas fueron insuficientes, como áreas de oportunidad crítica se puede ver que los conocimientos necesarios para realizar sus labores con calidad e inocuidad no los cumple el plan de capacitación actual, pues sólo en un 51% el plan de capacitación actual cumple con los requerimientos necesarios para que el capital humano cuente con los conocimientos, habilidades, experiencias, necesarias como lo requiere la norma ISO 22000:2005.

Es importante mencionar que para que una empresa pueda obtener una certificación con reconocimiento internacional, la capacitación del capital humano es un punto crítico, ya que a final de cuentas ellos son los que la va a conseguir, pero aún mas importante mantenerla ya que después de obtenerla vienen auditorias posteriores corroborando que siguen laborando como lo marca la norma internacional. Esto nos da la importancia que se le debe de dar al programa de capacitación de cualquier empresa, ya que a través de éste toda organización ayudaría a desarrollar a su capital humano y por ende a la empresa.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE LA

PROPUESTA

4.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan de capacitación para el personal operativo de una planta de sacrificio de pollo que labore bajo una norma de certificación ISO 22000:2005 Inocuidad alimentaria

Analizando los resultados que se obtuvieron de cuestionar al personal operativo con los conocimientos y habilidades que se piden al estar certificados en la norma ISO 22000:2005 inocuidad alimentaria, surge el presente plan de capacitación del personal operativo para empatar los conocimientos y habilidades necesarias para lograr y aún más importante mantener la certificación en la parte que le compete a los colaboradores a nivel operativo. Logrando con esto mantenerse a la cabeza esta planta de sacrificio en las preferencias de los clientes al consumir pollo y sus derivados.

4.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un programa de capacitación para el personal operativo donde se actualice y perfeccionen los conocimientos y habilidades de todos los colaboradores que laboren en la planta de sacrificio a fin de elevar tanto la productividad de la Empresa como el nivel de vida de los empleados.

4.2.1 OBJETIVOS PARTICULARES

- ✓ Que los colaboradores a nivel operativo tengan los conocimientos actuales y necesarios de acuerdo a su área de trabajo para el manejo de los productos

que se procesan cumpliendo con las medidas de calidad e inocuidad alimentaria.

- ✓ Reducir los retrabajos y/o mermas que se generan por no cumplir con los requerimientos que exige la norma ISO 22000:2005 inocuidad alimentaria por el descuido y falta de capacitación de los colaboradores a nivel operativo en el procesamiento de los productos que se procesan.
- ✓ Mejorar la actitud del personal en relación al trabajo que desempeñan para lograr una conciencia y aplicación de los conocimientos teóricos a prácticos.
- ✓ Con los anteriores puntos se logrará la certificación de la planta de sacrificio TIF, bajo la norma ISO 22000:2005 Inocuidad Alimentaria.

4.3 JUSTIFICACIÓN

Anteriormente y lamentablemente hasta en la actualidad muchas empresas han catalogado a las personas como un recurso productivo, el cual se le miden por los tiempos y recursos utilizados para transformar materias primas en productos que ofrezcan un servicio; sin embargo, las empresas no podrán tener resultados sobresalientes sino toman en cuenta a sus colaboradores en sus procesos de producción, el cual trae integrada una capacidad pensante y deseosa de innovar; por tal motivo ésta propuesta es de suma importancia ya que permitirá y asegurará el logro de todos los objetivos que la Dirección de una Empresa marque como en este caso es la certificación de sus procesos de la planta de sacrificio bajo la norma ISO 22000:2005 inocuidad alimentaria, logrando con esto, en primer lugar ofrecer al cliente productos que

satisfagan y sobrepasen sus expectativas de calidad e inocuidad, manteniéndose como su primera opción en el mercado al momento de consumir carne de pollo y sus derivados, y en segundo lugar ingresar a un selecto grupo de empresas del sector alimentario no solamente nacional sino mundial al certificarse bajo esta norma.

4.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

A continuación se describirán los cursos a impartir a los colaboradores a nivel operativo para que cuenten con los conocimientos y habilidades necesarios para que sean competentes y así puedan laborar bajo un sistema de trabajo marcado por la norma ISO 22000:2005, en una planta de sacrificio de pollo para consumo humano:

El presente plan de capacitación propone que se dividida en 2 tipos de cursos para cumplir con los requerimientos exigidos por la norma ISO 22000:2005 Inocuidad Alimentaria, que en este caso se enfocará a la formación y a las habilidades.

A continuación se describirán los cursos enfocados a la Formación de los colaboradores a nivel operativo:

- **Curso de inducción:**

Se aplicará a todos los colaboradores de nuevo ingreso que se integren a las áreas operativas de la planta de sacrificio de pollo para consumo humano. Se impartirá una sesión el primer día de labores del nuevo colaborador con una duración de 4 horas, impartiendo temas como: Video institucional, Misión, Visión, Filosofía, Valores Institucionales, Reglamento Interior de Trabajo, Inducción de las instalaciones de la

planta de sacrificio, horarios de trabajo, prestaciones, etc. Teniendo como objetivo el conocer los antecedentes de la Empresa, instalaciones, así como sus reglamentos.

- **Seguridad e higiene:**

Este curso tendrá como objetivo el no tener accidentes de trabajo por actos o condiciones inseguras en todas las áreas de la planta de sacrificio, usando correctamente los EPP (equipos de protección personal), así como el uso adecuado de instalaciones y equipos, de acuerdo a las actividades que su puesto realice, para evitar lesiones, accidentes o incluso la muerte. Se impartirá el primer día una única sesión con una duración de 2 horas en que el colaborador ingrese a laborar a la planta de sacrificio, y al resto de los colaboradores que ya están laborando tendrá una duración de 1 hora, se les dará en un lapso no mayor a 1 mes después de haber iniciado el presente plan de capacitación y se volverá a impartir cada 6 meses.

- **Descripción de operaciones:**

El objetivo del presente curso es dominar todas las actividades que de acuerdo a la descripción de puesto que cada colaborador tenga, cumpliendo también con los estándares de calidad e inocuidad requeridos por el documento, se impartirá a todo el personal operativo en un plazo no mayor de 3 meses después de haber iniciado el presente plan de capacitación, con una duración de 2 horas, en una sesión.

- **Buenas Prácticas de Manufactura:**

El presente curso tendrá como objetivo que todos los colaboradores a nivel operativo, no infrinjan los procedimientos de higiene y manipulación de alimentos a la hora de realizar sus actividades en la planta de sacrificio, que constituyen los requisitos

básicos para todas las organizaciones que procesan alimentos para consumo humano. Se impartirá en un tiempo no mayor a 1 mes después de iniciarse el presente plan de capacitación, con una duración de 2 horas en una sesión. Impartiéndose posteriormente cada 6 meses con una duración de 1 hora.

- **El método de las 5S's**

El presente curso tendrá como objetivo el que todos los colaboradores conozcan y practiquen y difundan los beneficios de éste método, como son: el trabajar en un lugar seguro, limpio, ordenado, así como el poder aplicar éstos conocimientos en su casa y a nivel personal. Tendrá una duración de 4 horas en 2 sesiones y se impartirá en un tiempo no mayor 3 después de iniciar el presente plan de capacitación, volviéndose a impartir 6 meses con duración de 1 hora.

- **Limpieza y desinfecte**

El objetivo del presente curso es que todos los colaboradores a nivel operativo no contaminen el pollo procesado, así como sus productos de valor agregado por una limpieza inadecuada o la aplicación de un desinfectante que no correspondía a esa área de trabajo, se impartirá en un lapso no mayor a 3 meses con una duración de 1 hora, en una sola sesión. Volviéndose a impartir cada 8 meses.

- **Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)**

El objetivo del presente curso será el que todos los participantes conozcan en qué consiste el HACCP y qué relación tiene con la norma ISO 22000:2005 Inocuidad Alimentaria, se impartirá en un lapso no mayor a 3 meses con una duración de 2 horas, en una única sesión.

- **Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria (SGCIA)**

En el presente curso el objetivo es compartir a todo el personal operativo en que consiste el SGCIA, sus alcances, importancia, objetivos, beneficios para la empresa, colaborador, cliente, etc. Se impartirá en un lapso no mayor a 3 meses con una duración de 1 hora, en una sola sesión.

En seguida se describirán el curso enfocado a la capacitación de las habilidades requeridas según el plan de capacitación propuesto para los colaboradores a nivel operativo:

- **Trabajo en equipo:**

El objetivo del presente curso es que todos los colaboradores hagan su trabajo en equipo, se impartirá en un tiempo no mayor a 3 meses a todos los colaboradores, con una duración de 10 horas divididas en 5 sesiones de 2 horas cada una.

Todos los cursos antes mencionados serán impartidos en la sala de capacitación de la planta de sacrificio, todos los cursos tienen fecha límite para la impartición a todos los colaboradores, con esto nos aseguramos que en un plazo no mayor a los 3 meses después de comenzar el presente plan de capacitación todos los colaboradores tendrán un 100% de los cursos tomados.

La forma de evaluar los conocimientos obtenidos en los cursos de formación, será a través de exámenes por escrito después de cada curso, los cuales se alimentarán en una matriz de capacitación donde se plasmarán las calificaciones obtenidas por cada colaborador, siendo la escala de 0 a 100 puntos.

La habilidad de trabajar en equipo será constatada con una evaluación de desempeño, los encargados de aplicarla serán los jefes directos cada 6 meses, de manera individual, entregando los resultados al departamento de Administración de Personal para alimentar a la Matriz de capacitación.

Para poder certificar que todos los colaboradores que laboran en la planta de sacrificio estén capacitados y cuenten con las habilidades necesarias macadas por el presente plan de capacitación tendrán que aprobarlo en la totalidad de los cursos con una calificación mínima aprobatoria de 80 puntos.

Los expositores de los cursos serán mandos medios de la planta de sacrificio como el Gerente de Producción, Gerente de Administración de Personal, Jefes de turno, Jefe de Personal, Jefes de área, Subjefes de área, así como el personal que la empresa considere con el perfil adecuado para dar algún curso de los antes propuestos en el plan de capacitación.

Para no interrumpir la operación de la planta de sacrificio los cursos se darán en horarios que no afecten a la proceso de pollo, como después de terminar el proceso diario, o cuando la cantidad de pollo a procesar sea poca, etc.

La metodología que se utilizaría para dar los cursos sería el ingresar a grupos de máximo 25 personas por aula, utilizando material y equipo de apoyo, como equipo de computo, cañón, así como los apuntes para los colaboradores que se les de la capacitación.

La forma de dejar registro como lo pide la norma será a través de listas de asistencia y la aplicación del examen escrito que se les aplicará después de cada examen.

Para poder corroborar que la capacitación impartida a los colaboradores se esté aplicando en las actividades diarias, se auditarán en campo por medio de los jefes directos y el personal del departamento de Aseguramiento de la Calidad, que en caso de encontrar alguna desviación en la forma de trabajo que pide el SGCIA de la planta de alimentos, se amonestará por escrito y en caso de reincidir se le suspenderá por 3 días y tendrá que cursar otra vez el curso de acuerdo al plan de capacitación.

Biblioteca UP Bonaterra

4.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TEMA	TIEMPO	SESIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
INDUCCIÓN	5 horas	1 sesión	Explicaciones de RIT, Misión, Valores, comedor, baños, servicio médico, etc.	Jefe Personal y Capacitadores
SEGURIDAD E HIGIENE	2 horas	1 sesión	<p>Realizar presentaciones de accidentes de trabajo.</p> <p>Realizar presentaciones de conceptos relacionados con la Seguridad e higiene. Preguntas y respuestas acerca de actos y condiciones inseguras.</p>	Jefe y/o Auxiliar de Seguridad e Higiene
DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES	2 horas	1 sesión	Desglosar las operaciones y explicarlas una por una usando imágenes y ejemplos.	Jefe y/o Auxiliar de área
BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA	2 horas	1 sesión	Explicar el tema, interactuando con el grupo, para que ellos expliquen con sus palabras en que consisten las BPM.	Jefe y/o Auxiliares de Calidad

5S's	4 horas	2 sesiones	Explicar en que consisten las 5S's con ayuda de una presentación, así como preguntando ¿Cómo se aplicaría en sus áreas de trabajo?	Jefe y/o Auxiliar de Seguridad e Higiene
LIMPIEZA Y DESINFECCION	1 hora	1 sesión	Se mostrarán las correctas para la limpieza y los químicos adecuados de acuerdo al área de trabajo.	Jefe y/o Auxiliares de Calidad
HACCP	2 horas	1 sesión	Explicar que consiste el HACCP, siendo explicado por los líderes del SGCIA.	Jefe y/o Auxiliares de Calidad
SGCIA	2 horas	1 sesión	Explicar que consiste el SGCIA, siendo explicado por los líderes del SGCIA.	Gerente de la Planta de Sacrificio
TRABAJO EN EQUIPO	10 horas	5 sesiones	Dinámicas que fomenten la integración de los grupos de trabajo, para lograr el trabajo en equipo.	Jefe de Administración de Personal de la Planta de Sacrificio

Fuente: Elaboración propia a partir de las conclusiones de presente investigación

CONCLUSIONES

Después de haber realizado la presente investigación, acerca de los resultados en una organización de casi 50 años en su mercado que quiere certificarse en una norma internacional en este caso el ISO 22000:2005 Inocuidad Alimentaria, se concluye que los planes de inducción y capacitación e incluso parte del proceso del reclutamiento y selección (que no es de interés en esta investigación), con los que actualmente se viene trabajando no cumplen con los estándares que marca la norma.

Es por lo cual después de analizar tanto en papel y en la práctica los planes de inducción y capacitación, las áreas de oportunidad se tomaron en cuenta, en la propuesta que el autor de la presente tesis presenta para poder cumplir a mediano plazo con una certificación ISO 22000:2005 Inocuidad Alimentaria , en la parte fundamental del Capital Humano.

Es de vital importancia que el plan tenga el respaldo desde la Alta Dirección, Gerencias y mandos medios, para poder cumplir con el gran objetivo que es la certificación.

Este será un paso pequeño pero fundamental no solo de la certificación sino en la forma de trabajar por parte del personal operativo, ya que si ellos hacen el trabajo convencidos de que esta nueva certificación no solo será benéfica para la organización sino para ellos mismos se estará impactando en la cultura organizacional y personal.

Cumpliendo con esto, será parte de la visión de esta gran organización que su socio fundador tenía. Pues ya que cuando la visión de un negocio trasciende de un aspecto meramente económico y se convierte en algo más como es: el desarrollo integral de su

gente que la conforma, será más fácil trabajar hacia el logro de los objetivos que se marquen por la alta dirección. Pues la sinergia con la que se logre trabajar día con día, será un motor importante para que ésta organización se mantenga en las preferencias del cliente que es la razón de ser de toda empresa privada.

Biblioteca UP Bonaterra

REFERENCIAS

1. Ayala, S. (2004). *Administración de Recursos Humano*. Perú: Editorial Universidad Nacional de San Martín
2. Dessler, G (1996). *Administración de personal*. Sexta edición. México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
3. Diccionario de la Real Academia Española (2009), *Persona*. Extraído el 10 de Octubre de 2012 desde <http://lema.rae.es/drae/>
4. González, A. (2001). *Como Diagnosticar Necesidades de Capacitación.*, México: EditPac
5. Guizar, R. (2003). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill,
6. Instituto Mexicano de la Normalización y Certificación A.C.(2008). *Sistema de la gestión de la calidad requisitos*. Extraído el 12 de Octubre de 2012 desde <http://www.calidad.uady.mx/resources/nosotros/NormaIso90012008.pdf>
7. Lefeovich M.(2003).*La mejora continua aplicada en la calidad, productividad y reducción de costos*. Extraído el 12 de Octubre de 2012 desde http://www.degerencia.com/articulo/kaisen_la_mejora_continua_aplicada_en_la_calidad_productividad_y_reduccion_de_costos/imp
8. León, M. (2004).*Por qué es necesario aplicar la mejora continua*. Extraído el 12 de Octubre de 2012 desde <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040709174903.html>
9. Millan J. y Alonso A. (2000). *México 2030 Nuevo siglo, nuevo país*. México: Fondo de Cultura Económica.
10. Katherine, (2008) *Estadística Inferencial*. Extraído el 10 de Octubre de 2012 Texto completo en: <http://www.mitecnologico.com/iem/Main/EstadisticaInferencial>
11. Reyes, A. (1970). *Administración de Personal*. México: Editorial Limusa-Wiley, S.A.
12. Rojas, R (1982). *El Proceso de la Investigación Científica*, México: Editorial Trillas.

13. Velasco, E., Espinosa J. (2010) *Propuesta Metodológica para la implementación de Programas en competencias profesionales integradas*. México: Editorial Amate
14. Villegas, S. (2004). *Capacitación del personal*. Extraído el 12 de Octubre de 2012 desde http://elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/capacitación_recursos_humanos/default5.asp

Biblioteca UP Bonaterra

ANEXOS

Planta Procesadora de Pollo TIF

Agradecemos tu apoyo para que por favor contestes de la manera más atenta el presente cuestionario expresa con toda confianza tus respuestas.

El presente cuestionario es confidencial.

No. De Pregunta	Pregunta
1	¿Sabes lo que es ISO?
2	¿Sabes que es HACCP y BPM?
3	¿Conoces tus responsabilidades (DGP)?
4	¿Qué recuerdas de tu curso de inducción?
5	¿Qué recuerdas de tu curso básico de capacitación al ingresar a la empresa?
6	¿Sabes quién es el encargado del SGCIA?
7	¿Cuál es la política de calidad e inocuidad?
8	¿Como la aplicas en tu trabajo?
9	¿Quién es tu cliente interno?
10	¿Quién es tu proveedor interno?
11	¿Sabes que es el manual de proceso?
12	¿Si tienes alguna duda de cómo hacer tu trabajo, con quien lo consultas?
13	¿Que contiene el manual de proceso?
14	¿En dónde está disponible?
15	¿Cuales con las actividades de tu área que tienen mayor impacto en la calidad e inocuidad?
16	¿Cuáles son los parámetros a verificar en las actividades mencionadas en la pregunta 15?
17	¿Qué haces cuando encuentras algún defecto de calidad e inocuidad en los productos?
18	¿Cómo evitas que llegue un producto no conforme a tu cliente?
19	¿Conoces para que es el programa de 5 S's?
20	¿Cuál es el equipo de seguridad que necesitas para realizar tu trabajo?
21	¿Cuáles son los 5 pasos que debes seguir para la implementación de las 5 S's en tu área?
22	¿Cuál es el mecanismo de mejora continua que tenemos en la empresa?
23	¿Sabes que es el "SSC" y cuales son los resultados logrados para el presente periodo?