

RESUMEN

La literatura seleccionada, revisada es específicamente sobre los aspectos que este documento esta basado. Primero es necesario definir las características de entrenamiento estructurado y no estructurado, la importancia de esto para las organizaciones, y que puede la organización hacer para desarrollar planes y programas para la organización. Otros aspectos para ser explicados son cual es el rol del ejecutivo experto y su rol en el negocio, como pueden ser estas posiciones desarrolladas y que atributos son esenciales, importantes y deseables a un programa de ejecutivos expertos. El ultimo punto son, cuales requerimientos son necesarios y esenciales para una persona convertirse en un ejecutivo experto.

La definición de entrenamiento estructurado es orientada principalmente por la palabra «estructura». Esto significa que el entrenamiento es formal, siguiendo una secuencia, tiene un conocimiento previo para cada paso, el diseño ha sido analizado, y cuando un individuo culmina un programa estructurado, él tendrá un conocimiento y reputación como un especialista. Entrenamiento estructurado es enseñado en las escuelas, universidades e instituciones de entrenamiento. Por ejemplo, la Corporación General Motor (GM) desarrolla a sus ejecutivos con un programa formal en el Instituto General Motor con especialización en el área de control de calidad, mercado, diseño de producto, manufacturación, partes y accesorios, etc. Esto es un programa secuencial donde los ejecutivos son enseñados y desarrollado de acuerdo a las normas de General Motor, políticas y su filosofía. Este programa es el primero para que una persona se convierta en un personal experto.

El entrenamiento desarrollado y no estructurado es generalmente descrito como informal, en el entrenamiento e instrucción del trabajo en donde un empleado experimentado sirve como modelo y enseña a uno nuevo.

El entrenamiento informal es generalmente reconocido como el más popular método en organizaciones, cuyo estimado es de 3 a 6 veces más común que el entrenamiento formal. Su proporción a los costos, los costos de «entrenamiento en el trabajo» son 3 o más veces más altos que los costos del entrenamiento formal. La verdadera revolución industrial es que las organizaciones son esenciales son escuelas para dar conocimiento, destrezas y entrenamiento a personas a las que les es casi imposible aprender en un ambiente que no es similar a la vida real. Tener compañeros de trabajo para mostrarte como operar una máquina-herramienta, preguntar a alguien como usar la función de corrector de ortografía en un procesador de palabras, escuchar a un supervisor explicar el proceso de una nueva técnica o

tecnología, son solo algunos ejemplos de las maneras informales en las que la gente adquiere las destrezas esenciales e información requerida para su desempeño en el trabajo. Las actividades en el lugar de trabajo han complementado siempre y algunas veces reemplazado al entrenamiento estructurado.

El departamento laboral define el aprendizaje estructurado basado en el trabajo como un programa de entrenamiento formal en el sitio de trabajo. El desarrollo del entrenamiento no estructurado está caracterizado por dos distinciones. Primero, el componente no estructurado describe un entrenamiento no planeado y una intervención desarrollada que frecuentemente tiene un mal comienzo y final definidos. Sin un comienzo formal, puede ser problemático para un individuo reconocer el entrenamiento no estructurado como una experiencia de aprendizaje variable.

Otra perspectiva en la vida real es que los empleados deben empezar a prestar atención al más grande contribuyente para la productividad, que el supervisor. La clase de entrenamiento estructurado que los supervisores enseñan, día a día, no son diseñadas, directas o evaluadas por la organización. Ni el departamento de recursos humanos, ni la línea directa de supervisores formalmente evalúan necesidades específicas para los entrenamientos no estructurados. Consecuentemente, el control sobre estas experiencias de aprendizaje son indirectas, lo que es más positiva y poco es conocido acerca de su impacto sobre resultados organizacionales.

Evidentemente la importancia de un entrenamiento no estructurado como un recurso para aumentar el conocimiento potencial tiene varios puntos de vista, así como muchas formas de entrenamiento en el trabajo, así como también una fuente de información que es absorbida por la observación e interacción con otras que pueden o no ser sancionadas por la organización. Juntos estos entrenamientos no estructurados u el desarrollo de experiencias representan un poderoso proceso por el cual un individuo aprende sobre el trabajo, el trabajo unitario y la organización. Otro punto de vista es que las compañías deben crear direcciones y directores de entrenamientos más efectivos.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de recursos humanos para profesionales de la Ingeniería es un punto importante en los planes y objetivos de la Facultad de Ingeniería con el fin de ofertar a las grandes, medianas y pequeñas empresas un Ingeniero integral y altamente competitivo. El desarrollo del concepto de competitividad, ha tenido en los últimos días su gran momento, el mundo contemporáneo descubre en la competitividad una de sus fuerzas motrices y la convierte en un modo sistemático de ver las relaciones entre los hombres, entre las economías y entre las empresas. La capacidad competitiva de una empresa, organización o individuo, esta determinada por la posición asociada y uso correcto de un grupo de factores que determinan la conducta más apropiada a seguir para el mejor desarrollo de la producción y un uso adecuado de los recursos disponibles para así optimizar los procesos productivos. Entre las grandes empresas tenemos el sector automotriz que para efecto del estudio de esta investigación se seleccionaron las ensambladoras Ford, Chrysler y General Motors. Actualmente estas organizaciones están buscando Ingenieros con un alto dominio en habilidades y destrezas Gerenciales con una alta comunicación efectiva con el fin de desarrollar una nueva generación de directivos de primera calidad para lidiar negocios tanto nacionales como internacionales. Es evidente que el camino para desarrollar y mantener los negocios es soportado mayormente por entrenamiento y desarrollo. Las organizaciones necesitan enseñar sus filosofías, misiones, visiones y tener la tecnología para enfrentarse a esos nuevos retos. El único camino para obtener una posición exitosa, es desarrollar los recursos humanos a través de un entrenamiento formal e informal, y una posición estructurada y no estructurada en las escuelas y en los lugares de trabajo. La importancia del entrenamiento es altamente aceptado en el mundo de las organizaciones como una ventaja competitiva.

La gerencia moderna no puede pasar por desapercibida la realidad de los grandes cambios que se han dado en las últimas décadas, en donde la competitividad, ha venido desarrollando nuevos paradigmas, tratando de interpretar no solo la modernidad, sino la post-modernidad en donde las organizaciones deberán actuar ante escenarios altamente competitivos que requieren de conocimientos para tomar en cuenta que toda organización deberá saber interpretar las necesidades y exigencias del consumidor, en donde el mismo sector automotor ha jugado un papel determinante en su comportamiento al ofrecerles servicios y productos de calidad a fin de satisfacer las necesidades de los consumidores. Las mismas universidades deben cambiar su misión y visión a fin de proporcionar los conocimientos que se requieren, a fin de adaptarse a la dinámica que actualmente la globalización, la competitividad demanda, se deben formar Ingenieros Industriales altamente capacitados, con los conocimientos que son determinantes no solo para garantizar el éxito de la empresa, sino su supervivencia.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
RESUMEN
INTRODUCCION
INDICE DE FIGURAS
INDICE DE CUADROS
INDICE DE GRÁFICAS
INDICE DE TABLAS.

CAPITULO I: 1.- PROBLEMA

- 1.1.- Planteamiento del problema
- 1.2.- Objetivos de la investigación:
 - 1.2.1.- Objetivo general
 - 1.2.2.- Objetivos especificos
- 1.3.- Delimitaciones:
 - 1.3.1.- Alcance:
 - 1.3.2.- Limitaciones:
- 1.4.- Justificacion de la investigación

CAPITULO II: 2.- MARCO TEORICO

- 2.1.- Antecedentes bibliograficos
- 2.2.- Revision bibliografica
 - 2.2.1- El perfil del gerente
 - 2.2.2.- La necesidad de la gerencia
- 2.3.- Objetivos de la gerencia
- 2.4.- Definiciones de capacitación / entrenamiento
 - 2.4.1.- Concepto de capacitación
 - 2.4.2.- Enfoque de las técnicas para detectar capacitación
 - 2.4.3.- Aspectos más importantes que debe contener todo programa de capacitación:
- 2.5.- Concepto de entrenamiento
 - 2.5.1.- Tipos de entrenamiento:
 - 2.5.1.1.- Entrenamiento estructurado.
 - 2.5.1.1.1.-Aprendizaje de programa de entrenamiento estructurado
 - 2.5.1.1.2.-Técnicas de programas de desarrollo gerencial estructurado.
 - 2.5.1.1.3.- Análisis de técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

- 2.5.1.2.- Entrenamiento no estructurado
 - 2.5.1.2.1.- Aprendizaje de programa de entrenamiento no estructurado
 - 2.5.1.2.2.- Capacitación gerencial en el puesto.
 - 2.5.1.2.3.- Relación experto-aprendiz.
- 2.6.- Importancia del entrenamiento estructurado y no estructurado.
- 2.7.- Proceso básico de entrenamiento y capacitación.
- 2.8.- Importancia de la capacitación / entrenamiento
- 2.9.- El contenido de un programa de entrenamiento y capacitación.
- 2.10.- La industria automotriz en Venezuela
- 2.11.- La competitividad en las organizaciones de hoy día
- 2.12.- Los hábitos para el éxito
 - 2.12.1.- Definiciones de los atributos a desarrollar para el éxito.
 - 2.12.2.- Atributos para determinar el grado de participación apropiado de un gerente en el puesto de trabajo.

CAPITULO III: 3.- METODOLOGIA

- 3.1.- Tipo de investigación
- 3.2.- Población
- 3.3.- Selección de la muestra
- 3.4.- Técnicas de obtención de la información
- 3.5.- Técnicas de análisis
- 3.6.- Diseño de fases metodológicas

CAPITULO IV: 4.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

- 4.1.- Análisis de los resultados.
 - 4.1.1.- Resultados, Análisis e Interpretación:
 - 4.1.2.- Análisis Cuantitativo
- 4.2.- Cálculo del Puntaje Total
 - 4.2.1.- Análisis Cuantitativo en la Ensambladora Chrysler.
 - 4.2.2.- Análisis Cuantitativo en la Ensambladora Ford
 - 4.2.3.- Análisis Cuantitativo en la Ensambladora General Motor.
- 4.3.- Criterio para la Evaluación Final de un Atributo en la Categoría ESENCIAL dentro del Sector Automotriz
 - 4.3.1.- Condiciones que se deben cumplir para que el atributo sea analizado:
- 4.4.- Criterio para La Evaluación Final de un Atributo en la Categoría IMPORTANTE Dentro Del Sector Automotriz.
- 4.5.- Criterio para La Evaluación Final de un Atributo en la Categoría DESEABLE Dentro Del Sector Automotriz.

CAPITULO V: 5.- PROPUESTA

- 5.1.- Diseño de la Propuesta
- 5.2.- Objetivo
 - 5.2.1.- Objetivo General
 - 5.2.2.- Objetivos Especificos
- 5.3.- Descripción del Plan
 - 5.3.1.- Objetivo
 - 5.3.2.- Contenido del Modulo de Capacitación
 - 5.3.3.- Técnica empleada
 - 5.3.4.- Estrategia de aprendizaje
 - 5.3.5.- Recurso utilizado
- 5.4.- Atributos esenciales para el éxito
 - 5.4.1.- Habilidad Gerencial
 - 5.4.2.- Bilingüe
 - 5.4.3.- Habilidad Comunicacional
 - 5.4.4.- Habilidad Tecnica y Conocimiento
 - 5.4.5.- Alta Motivación
- 5.5.- Atributos Importantes para el Éxito
 - 5.5.1.- Facilidad para Trabajar en Equipo.
- 5.6.- Atributos Deseables para el Éxito
 - 5.6.1.- Proactividad
 - 5.6.2.- Experiencia en el Campo Automotriz

CONCLUSIÓN

RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1:

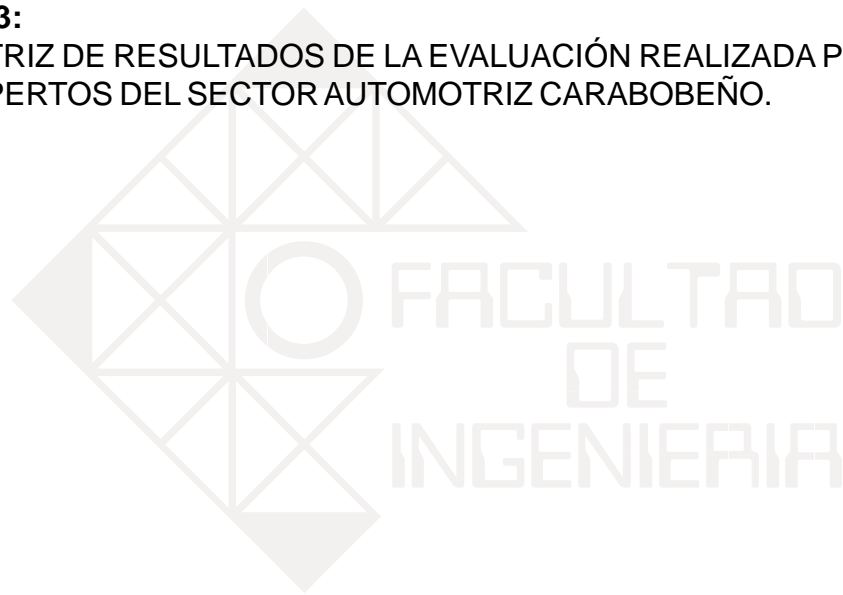
FLUJOGRAMA DE UN PROCESO BÁSICO DE CAPACITACIÓN

Figura N°2:

MODELO ESTRATÉGICO PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA

Figura N°3:

MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN REALIZADA POR LOS EXPERTOS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ CARABOBEÑO.



INDICE DE CUADROS

- Cuadro Nº1:** TAMAÑO DE LA MUESTRA
- Cuadro Nº2:** TABLA ENCUESTA CHRYSLER.
- Cuadro Nº3:** TABLA ENCUESTA FORD
- Cuadro Nº4:** TABLA ENCUESTA GENERAL MOTORS
- Cuadro Nº5:** COMPARACIÓN DE RESULTADOS (CHRYSLER, FORD Y GENERAL MOTORS)
- Cuadro Nº6:** EVALUACIÓN DE CATEGORIAS CHRYSLER.
- Cuadro Nº7:** LISTA PRELIMINAR DE LOS ATRIBUTOS EN SU CATEGORÍA CHRYSLER.
- Cuadro Nº8:** EVALUACIÓN DE CATEGORIAS FORD.
- Cuadro Nº9:** LISTA PRELIMINAR DE LOS ATRIBUTOS EN SU CATEGORÍA FORD.
- Cuadro Nº10:** EVALUACIÓN DE CATEGORIAS GENERAL MOTORS.
- Cuadro Nº11:** LISTA PRELIMINAR DE LOS ATRIBUTOS EN SU CATEGORÍA GENERAL MOTORS.
- Cuadro Nº12:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE TOTAL DEL ATRIBUTO HABILIDAD COMUNICACIONAL CHRYSLER.
- Cuadro Nº13:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE TOTAL DEL ATRIBUTO EXPERIENCIA EN EL CAMPO AUTOMOTRIZ CHRYSLER.
- Cuadro Nº14:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE TOTAL DEL ATRIBUTO PROACTIVIDAD CHRYSLER.
- Cuadro Nº15:** LISTA DEFINITIVA DE LOS ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO CHRYSLER.
- Cuadro Nº16:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE TOTAL DEL ATRIBUTO INICIATIVA FORD.
- Cuadro Nº17:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE TOTAL DEL ATRIBUTO USAR ESTADÍSTICAS O MODELOS MATEMÁTICOS FORD.
- Cuadro Nº18:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE TOTAL DEL ATRIBUTO RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO FORD.
- Cuadro Nº19:** LISTA DEFINITIVA DE LOS ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO FORD
- Cuadro Nº20:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE TOTAL DEL ATRIBUTO EMPRENDEDOR GENERAL MOTORS.
- Cuadro Nº21:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE TOTAL DEL ATRIBUTO CREATIVIDAD GENERAL MOTORS.
- Cuadro Nº22:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE TOTAL DEL ATRIBUTO PERSEVERANCIA GENERAL MOTORS.
- Cuadro Nº23:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE TOTAL DEL ATRIBUTO RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO GENERAL MOTORS.
- Cuadro Nº24:** LISTA DEFINITIVA DE LOS ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO GENERAL MOTORS.

- Cuadro N°25:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE POR CATEGORÍA DEL ATRIBUTO HABILIDAD COMUNICACIONAL.
- Cuadro N°26:** TABLA CLCULO DE PUNTAJE POR CATEGORÍA DEL ATRIBUTO ALTA MOTIVACIÓN.
- Cuadro N°27:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE POR CATEGORÍA DEL ATRIBUTO BILINGÜE.
- Cuadro N°28:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE POR CATEGORÍA DEL ATRIBUTO HABILIDAD TÉCNICA Y CONOCIMIENTO
- Cuadro N°29:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE POR CATEGORÍA DEL ATRIBUTO ADAPTARSE A CIRCUNSTANCIAS CAMBIANTES.
- Cuadro N°30:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE POR CATEGORÍA DEL ATRIBUTO FACILIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO.
- Cuadro N°31:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE POR CATEGORÍA DEL ATRIBUTO CREATIVIDAD.
- Cuadro N°32:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE POR CATEGORÍA DEL ATRIBUTO PROACTIVIDAD.
- Cuadro N°33:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE POR CATEGORÍA DEL ATRIBUTO EXPERIENCIA EN EL CAMPO AUTOMOTRIZ.
- Cuadro N°34:** TABLA CÁLCULO DE PUNTAJE POR CATEGORÍA DEL ATRIBUTO RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO.
- Cuadro N°35:** EVALUACIÓN DE CATEGORIAS SECTOR AUTOMOTRIZ.
- Cuadro N°36:** LISTA DEFINITIVA DE LOS ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO SECTOR AUTOMOTRIZ CARABOBEÑO.
- Cuadro N°37:** TIPOS DE PROGRAMAS SUGERIDOS PARA EL PLAN DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

INDICE DE GRAFICAS

- Gráfica N°1:** Resultados de encuesta aplicada a la Ensambladora de la CHRYSLER
- Gráfica N°2:** Resultados de encuesta aplicada a la Ensambladora de la FORD
- Gráfica N°3:** Resultados de encuesta aplicada a la Ensambladora de la GENERAL MOTOR
- Gráfica N°4:** Comparación de encuesta aplicada al Sector Automotriz
- Gráfica N°5:** Atributos para el Existo evaluados por CHRYSLER según su categoría
- Gráfica N°6:** Atributos para el Existo evaluados por FORD según su categoría
- Gráfica N°7:** Atributos para el Existo evaluados por GENERAL MOTOR según su categoría
- Gráfica N°8:** Atributos para el Existo evaluados por el Sector Automotriz Carabobeño según su categoría
- Gráfica N°9:** Atributo Habilidad Gerencial
- Gráfica N°10:** Atributo Bilingüe.
- Gráfica N°11:** Atributo Habilidad Comunicacional
- Gráfica N°12:** Atributo Alta Motivación.
- Gráfica N°13:** Atributo Habilidad Técnica y Conocimiento
- Gráfica N°14:** Atributo Facilidad para Trabajar en Equipo.
- Gráfica N°15:** Atributo Adaptarse a Circunstancias Cambiantes.
- Gráfica N°16:** Atributo Creatividad.
- Gráfica N°17:** Atributo Proactividad
- Gráfica N°18:** Atributo Experiencia en el Campo automotriz.
- Gráfica N°19:** Atributo Responsabilidad y Compromiso

INDICE DE TABLAS

- Tabla N°1:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de HABILIDAD GERENCIAL Planificación Estrategica
- Tabla N°2:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de HABILIDAD GERENCIAL Comportamiento Organizacional.
- Tabla N°3:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de HABILIDAD GERENCIAL Gerencia de Operaciones
- Tabla N°4:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de Bilingüe Ingles Fundamental
- Tabla N°5:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de Habilidad Comunicacional Programación Neurolingüística
- Tabla N°6:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de Habilidad Comunicacional Comunicación Organizacional
- Tabla N°7:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de Habilidad Comunicacional Oratoria
- Tabla N°8:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de Habilidad Técnica y Conocimiento Gerencia de Producto
- Tabla N°9:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de Habilidad Técnica y Conocimiento Creatividad e Innovación
- Tabla N°10:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de Habilidad Técnica y Conocimiento Resolución y Formulación de Problemas Técnicos.
- Tabla N°11:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de Alta Motivación Inteligencia Emocional
- Tabla N°12:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de Alta Motivación Motivación del Desempeño
- Tabla N°13:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de Alta Motivación Mejoramiento Continuo
- Tabla N°14:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de Facitibilidad para Trabajar en Equipo Equipos de Alto Desempeño
- Tabla N°15:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de Facitibilidad para Trabajar en Equipo Programa de Gerencia de Conflicto
- Tabla N°16:** Contenido Tentativo de la Programación del Atributos para el Éxito de Conferencia de los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva
- Tabla N°17:** Elaboración de programas de entrenamiento definidos como el conjunto de cursos tentativos para un Plan de capacitación.

Capítulo 1:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



1

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El progreso de los hombres se cifra hoy, más que nunca, en la integración de sus valores con las realizaciones de la ciencia y la tecnología, las cuales pueden resultar tan apremiantes como liberadoras. El progreso es en gran medida, el resultado de un esfuerzo constante del individuo en busca de un equilibrio entre necesidades que a menudo, se contraponen.

La capacidad competitiva de una empresa, organización o individuo, está determinada por la posición asociada y uso correcto de un grupo de factores que determinan la conducta más apropiada a seguir para el mejor desarrollo de la producción y un uso adecuado de los recursos disponibles para así optimizar los procesos de producción.

La industrialización implica una organización socioeconómica dinámica que en etapas sucesivas, han modificado las condiciones laborales y sociales del individuo. El análisis de algunos aspectos del proceso de la industrialización indica que ésta tiene repercusión en la vida social, en las modificaciones del trabajo, en las condiciones humanas de este último, y también en la manera de afrontar las situaciones del trabajo.

En el ámbito mundial tanto las empresas, Industrias como los mismos países se han propuesto alcanzar la competitividad para minimizar el riesgo de quedarse atrás sumergidos en el subdesarrollo y en la pobreza.

En la actualidad la globalización forma parte del día a día y los avances tecnológicos se presentan con gran rapidez, por ende las herramientas que forman parte en la formación del Ingeniero de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo deben adaptarse a estos cambios continuos, como consecuencia en el marco de las nuevas realidades conceptuales tales como calidad, productividad y competitividad

cobran relevancia y deben adecuarse a este proceso globalizador para ser capaz de satisfacer las necesidades de los individuos a formarse como Ingenieros Industriales y a las necesidades de las Organizaciones que requieren captar o reclutar a estos individuos altamente competentes y preparados para la industria.

A esta altura de la carrera, en donde ya se ha transitado un buen trayecto por esta dimensión, donde se ha pasado por pruebas, se ha adquirido experiencia, identificada con la misión académica, con el crecimiento, se hace necesario detenernos un momento a meditar ¿qué tan realizados y preparados para la industria estamos? ¿Qué tan auténticos somos? ¿Cuáles son nuestras debilidades y fortalezas? ¿Hemos sido preparados y entrenados para un campo específico?

El desarrollo de nuestra carrera Ingeniería Industrial, nos motiva a realizar una continua reflexión frente a las nuevas realidades y en fomentar la siguiente inquietud. **¿ Por qué no preparar y capacitar al Ingeniero Industrial dentro de la Universidad de Carabobo para sectores específicos de la Industria, e ir ya entrenados a las industrias con el fin de garantizar capacidad competitiva y al mismo tiempo lograr el vínculo entre la Universidad de Carabobo y Sectores Industriales?** Especialmente si se ha establecido la meta de crecer, y poder aplicar dichos conocimientos en pro del éxito de las organizaciones, para lograr un excelente clima organizacional.

Esto permite estudiar la forma en que se puede utilizar la infraestructura y equipamiento universitario en función de los requerimientos de la industria. Para fines del estudio se seleccionó un sector industrial específico del estado Carabobo, el sector automotriz específicamente las ensambladoras: Ford, Chrysler y General Motors de Venezuela que en la actualidad presta las condiciones que se desean exteriorizar con respecto al contexto gerencial que ha venido marcando pautas en la competitividad y productividad de las mismas.

A fin de estudiar las repercusiones de este sistema laboral que nos da la industrialización se puede considerar algunos aspectos importantes sobre el perfil y comportamiento de un empresario o gerente en el campo del Sector Automotriz Carabobeño.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Durante más de veinte (20) años el sector automotriz Carabobeño ha revolucionado en la implantación de conceptos gerenciales y normas de trabajo. La industria automotriz une sus esfuerzos con el propósito de lograr una mayor competitividad y superar las adversidades a las que se ha enfrentado

durante los últimos treinta años. Cada empresa del sector, por su parte ha fijado sus propias estrategias y ha adoptado su filosofía gerencial específica, emanada por su casa matriz, pero en el fondo todos tienen algo en común en su estrategia gerencial.

Gerenciar un aprendizaje constituye un proceso de vital importancia para el logro del éxito del futuro Ingeniero Industrial. La gerencia de las organizaciones, es la extensión de su compromiso con sus metas y propósitos, es en gran medida, el resultado de la claridad y manera en que los objetivos son establecidos. Sin objetivos no hay necesidad de una organización; y cuando es posible crear una organización sin un propósito establecido, ésta se deteriora rápidamente terminando por disolverse. Los objetivos son fundamentales para el proceso gerencial.

Dos aspectos de la teoría de los gerentes. *Primero*, el reconocimiento de que no hay un sistema único y *sí* una amplia gama de variantes en la complejidad de los sistemas, los cuales son considerados como parte de una jerarquía. El *segundo* aspecto de ésta teoría para los gerentes es una comprensión de las características de los sistemas abiertos, ya que los gerentes tratan primordialmente con la administración de sistemas sociales, una forma de sistema abierto.

El objetivo de la formación ya no es ahora el incremento de las posibilidades individuales, sino el perfeccionamiento de las actitudes respecto al bien común, a través de la empresa y la profesión. Uno de los objetivos más claros para una acción de formación en la empresa automotriz es el mejoramiento profesional como símbolo de unión, descubriendo todo su sentido y su valor.

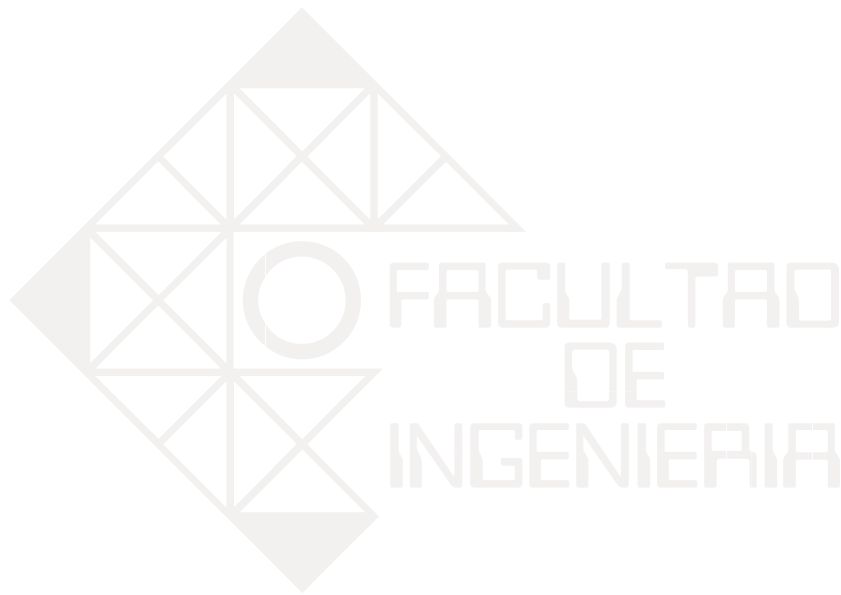
La profesión ofrece la posibilidad de hablar un lenguaje común, rápidamente comprendido por los interesados y, que será el primer paso indispensable hacia la realización de una comunidad de pensamientos y acción. Un buen gerente es de por sí un verdadero agente de cambio, más si éste está identificado con su profesión, con el propósito de que sus acciones sean las mejores en pro de las organizaciones en donde laboran para alcanzar lo planificado. Lo importante es saber desempeñar el rol que le toque ejecutar en su cargo.

El rol del Sector Automotriz actualmente sometida a constantes cambios, a las exigencias de una dinámica competitiva cada vez más agresiva, con más exigencias en la calidad y servicio al cliente, no puede dejarse someter por todas aquellas variables que atenuen su clima organizacional, especialmente contra los miembros que la componen.

La gerencia debe estar atenta de su estilo de dirección de su interacción en pro del logro de los objetivos, misión de la organización sin atropellar la dignidad humana de las personas, por el contrario, debe saber manejar todos aquellos estímulos motivacionales que mantengan buena armonía, logro de una

excelente productividad y lo que es más importante es hacer distinguir lo que favorezca no sólo el crecimiento de la Industria Automotriz sino de las personas que la integran. *El presente estudio se plantea con la finalidad de lograr que:*

El sector automotriz en conjunto con la Universidad de Carabobo Proponga la Formulación de un Plan de Entrenamiento y Reforzamiento en Áreas Gerenciales para la capacitación y Formación del estudiante de pre-grado de Ingeniería Industrial, que desee incursionar en este campo.



1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1.2.1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar una propuesta para un Plan de Entrenamiento y Reforzamiento en áreas gerenciales en la formación del Ingeniero Industrial con aspiraciones a ingresar al campo Automotriz Carabobeño.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Detectar las necesidades del Sector Automotriz Carabobeño en función a los requerimientos que deseen en los Ingenieros Industriales a ingresar al sector.
2. Conocer las herramientas gerenciales y filosofías de competitividad impartidas por el Sector Automotriz Carabobeño.
3. Definir las principales habilidades destrezas y fortalezas gerenciales que requiere el Sector Automotriz.
4. Análisis de los tipos de entrenamiento en el contexto gerencial formulado por el Sector Automotriz.
5. Detectar necesidades de adiestramiento gerencial para jóvenes Ingenieros Industriales.
6. Proposición de programas específicos de adiestramientos gerencial estructurados y no estructurados en el Sector Automotriz Carabobeño.

1.3.- DELIMITACIONES:

1.3.1. ALCANCE:

- Se estudiarán el sector industrial Automotriz del estado Carabobo específicamente las ensambladoras Ford, Chrysler y General Motors.
- El estudio se centrará en la demanda de los conocimientos y herramientas gerenciales que debería tener el Ingeniero Industrial de la Universidad de Carabobo para satisfacer al Sector Automotriz Carabobeño.
- Se determinará las competencias requeridas que actualmente debe poseer el ingeniero industrial que aspira a trabajar en el sector automotriz creando así un perfil de competencia adecuada para incursionar en este campo.

1.3.2. LIMITACIONES:

Esta investigación es considerada la fase inicial para un plan de entrenamiento y reforzamiento en áreas gerenciales en la formación del ingeniero industrial para el sector automotriz Carabobeño, presentando las siguientes limitaciones:

- El tiempo disponible para las personas encuestadas y conseguir un nivel de confiabilidad de la información que se obtenga a través de la misma.
- La selección de los expertos con un amplio repertorio y experiencia en la gerencia del sector automotriz que tengan a su cargo Ingenieros Industriales.
- No incluye la aplicación del Plan propuesto, el cual estará en manos de la Universidad de Carabobo en llevarla a cabo.
- Este tema a investigar no acentúa la capacidad competitiva en conocimientos y manejo de herramientas gerenciales que se está impartiendo en la Facultad de Ingeniería.

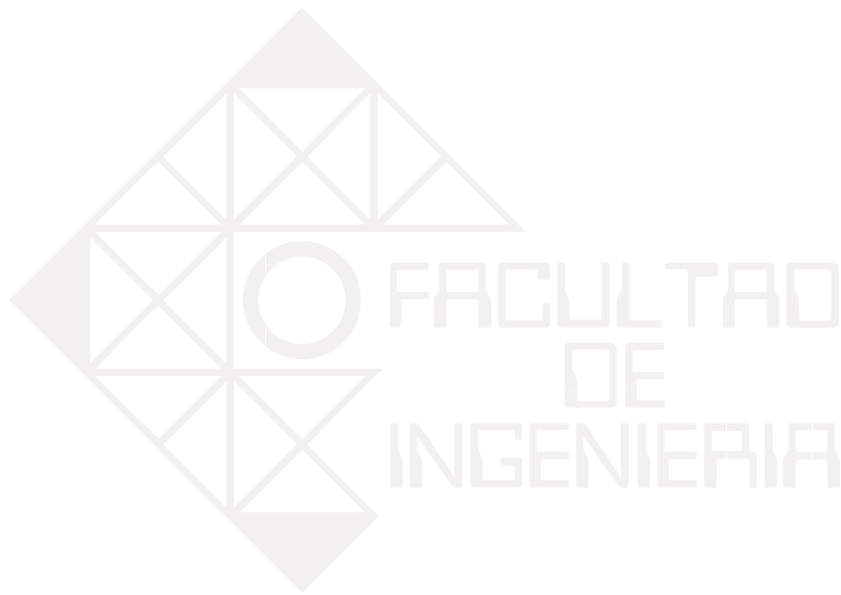
1.4.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

Desarrollar una capacidad gerencial a través de una metodología teórica-práctica que surge de la fuente misma de la actividad gerencial y que realiza no solo los aspectos operativos de la gerencia, sino los valores y actitudes que debe poseer un gerente exitoso y eficaz, es lograr una visión más amplia en cuanto a los *atributos para el éxito* requeridos para enfrentar los retos que se presenten en el cumplimiento de los objetivos y estrategias dentro de una organización automotriz.

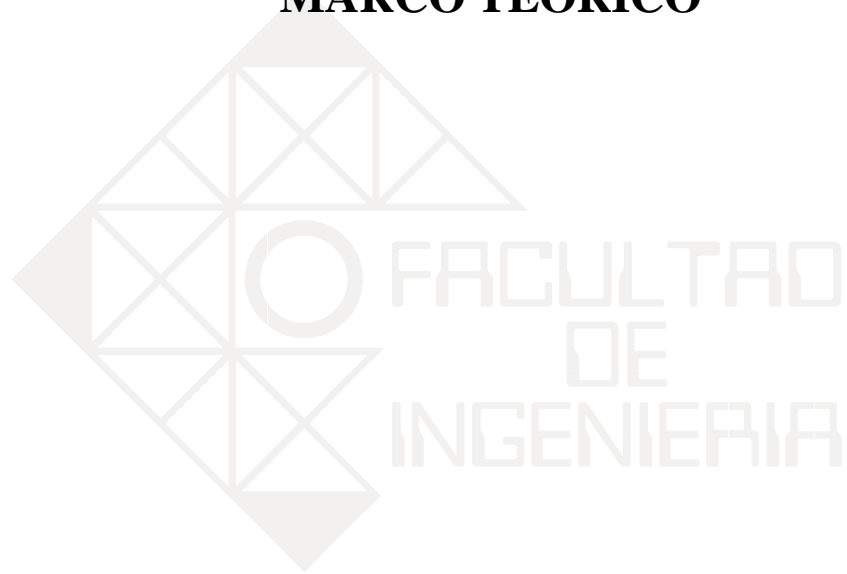
De este modo se puede obtener específicamente el provecho de esta investigación con los siguientes beneficios:

- Se hará la propuesta de un plan de entrenamiento y reforzamiento en áreas gerenciales en la formación del Ingeniero Industrial que permita la evaluación de conocimientos y habilidades altamente competitivas, especializadas para enfrentar los retos que se presenten en los objetivos y estrategias de la industria automotriz.
- Motivar a los jefes de cátedras de la escuela de Ingeniería Industrial a la que se actualicen ante los cambios tecnológicos que se generan dentro de las organizaciones industriales. De allí que los profesores tengan perspectivas de mejoras y analicen los procesos de enseñanza que actualmente necesitan las industrias.
- Informar a la comunidad estudiantil que una de las formas de obtener una posición exitosa dentro de cualquier organización es a través de la capacitación y entrenamiento formal e informal de habilidades y destrezas gerenciales.
- Ser el medio a través del cual el estudiante tenga la oportunidad de una educación integral tanto en la teoría como en la práctica a la vez que identifica el papel del profesional en Ingeniería Industrial dentro del sector automotriz.
- Promover la evolución y desarrollo de los servicios de investigación y adopción de programas de mejoramiento por parte de practicantes de Ingeniería Industrial como medio para incrementar la productividad y capacidad competitiva.

- Identificar la necesidad de adquirir conocimientos del presente milenio, promover que la cultura organizacional de cada empresa Automotriz descansa en ese recurso a ser formado en las escuelas de Ingeniería.
- Incentivar a que se genere nuevos conocimientos, que se pueda crear un paradigma que permita el crecimiento y desarrollo de una capacidad altamente competitiva en los futuros egresados en Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo.



Capítulo 2:
MARCO TEÓRICO



2

2.- MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRAFICOS

Los antecedentes estan referidos a la revisión de documentos contenidos de estudios y hechos que directa e indirectamente estan relacionados con el problema de la investigación planteada.

Al dar a conocer los antecedentes relacionados con la problemática que surge al no tener equilibrado el entrenamiento y capacitación que se le da al Ingeniero, se debe tener en cuenta varias definiciones o técnicas como: Capacitación y Entrenamiento, Programa de Capacitación, Rotación de Puestos, Técnicas de aplicación fuera del situio de trabajo y los diferentes entrenamiento para el reforzamiento del puesto a ejercer.

Se muestra que en una empresa donde existen diferentes distribución de cargos y puestos de trabajo en sus diferentes departamentos y funciones surgen infinidades de motivos a entrenar tales como: concepto de capacitación y entrenamiento, tipos de entrenamientos, puestos de trabajo, etc.

Para la elaboración de este proyecto se tomaron como base los siguientes documentos y estudios realizados por egresados de la Universidad de Carabobo, tales como:

Un Aporte importante es el **“Enfoque Deming de Competitividad y su influencia en el contexto Gerencial del Sector Automotriz Carabobeño”** de Jorge Sandoval L. y Orangel Silva G. (1998).

Resalta si el enfoque de Deming de Competitividad aun permanece vigente en el contexto gerencial de las empresas del Sector seleccionado y establecer el grado de influencia de dicho enfoque, ya que el mismo contribuyó de forma relevante al mejoramiento de la calidad de vida en el Japón a través de la competitividad.

En el trabajo titulado: **“Perfil de competencias de la Gerencia de Producción en las Nuevas Tendencias Organizacionales”** de Olga Flores y Victor Mezzina. (2002).

Resalta el reto que la mayoría de las empresas manufactureras busca para manejar las exigencias creadas por la globalización con el fin de que los gerentes de producción tengan las competencias adecuadas (habilidades, conocimientos, destrezas) para adaptarse a estos cambios que se presentan con un creciente deterioro social, una marcada desvinculación del sistema productivo y una creciente escasez de personal calificado.

Se encuentra la tesis de Jorman Castillo (1998) titulado **“Diseño de un Plan de la Capacitación y Adiestramiento operacional en una Fabrica de vidrio”** donde analiza la responsabilidad de la gerencia corporativa para la capacitación de conocimiento y manejo de herramientas al personal que allí labora, para la mejora continua del proceso productivo, del sistema avanzado de calidad (S.A.C.) y el Plan Motivacional para el personal involucrado en estos procesos.

Un aporte de Alihanis Fariñas (1997) en su tesis **“Desarrollo de un Modelo para Desarrollar el capital Intelectual en una empresa servecera”**.

Resalta las principales necesidades que requiere una estrategia competitiva basada en la relación organización trabajador, cliente en el ámbito de la formación del capital intelectual como una ventaja competitiva, propone las variables que deben ser tomadas en cuenta para desarrollar dicho capital intelectual sin necesidad de invertir en maquinarias o infraestructuras donde el capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa.

En el trabajo titulado **“Desarrollo de Estrategias de Formación de Capital Humano caso: Empresa superior y gran Empresa de alimentos en Valencia”**. De Alicia Malpica Estevez (2003).

Resalta que el crecimiento de las empresas está sujeto a la eficiencia de su organización y a la calidad de sus empleados. Que las personas muy talentosas, son apetecidas por cualquier compañía que quiera tener éxito y un cumplimiento cabal de sus objetivos. Identifica algunos rasgos fundamentales de todo gerente efectivo que puede considerarse universal.

El siguiente trabajo está titulado **“Training and Development for Management Overseas Executive”** un material en inglés realizado por el Ing. Ramón López (2001).

Se trata de un estudio de las necesidades de un programa secuencial donde los ejecutivos son enseñados y desarrollados de acuerdo a las normas, políticas y filosofía de las empresas internacionales y transnacionales a las costumbres de los ejecutivos internacionales.

2.2.- REVISION BIBLIOGRAFICA

Para el presente capítulo se hizo una revisión bibliográfica sobre el trabajo de campo a estudiar, donde se describen algunos fundamentos teóricos esenciales para la ejecución y desenvolvimiento de términos básicos a la investigación.

La revisión bibliográfica seleccionada sobre el tema a investigar está específicamente enfocando, la necesidad de definir las características de entrenamiento estructurado y no estructurado y la importancia de esto para que las organizaciones puedan desarrollar planes y programas de entrenamientos.

Otros aspectos son, que requisitos son necesarios y esenciales para el estudiante de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo, pueda formarse como un profesional capaz y competitivo en el sector Industrial Automotriz.

2.2.1. EL PERFIL DEL GERENTE

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

2.2.2. LA NECESIDAD DE LA GERENCIA

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del

éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales.

En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

Planeamiento: Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización.

La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sea apropiado e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.

Control: Su propósito, inmediato es medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar

acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

2.3.- OBJETIVOS DE LA GERENCIA

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

- Innovación
- Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Actuación y desarrollo gerencial
- Actuación y actitud del trabajador
- Responsabilidad social

La Gerencia por Objetivos implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

La Definición de la Gerencia por Objetivo: un objetivo puede ser definido como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos.

El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y controlar.

Algunos objetivos son primordialmente de interés para las personas y organizaciones.

Objetivos Externos: Por lo tanto, parecería que en esta ocasión el servicio a los usuarios es el objetivo principal, y la obtención de lucro es un objetivo secundario o subsidiario.

Ninguna organización comercial o industrial puede existir a menos que una parte del público adquiera sus servicios o productos.

De ahí, que el objetivo primario de toda organización es un objetivo de servicio. Satisfacer las necesidades del cliente.

Los objetivos de una organización deben estar de acuerdo con los deseos de la sociedad, de lo contrario a esa organización no se le permite continuar operando.

Objetivos internos: El primero de ellos es la cabal posición de la empresa en relación con sus competidores; En segundo lugar; objetivos que se relacionan con el personal de la firma. Un tercer grupo de objetivos esta dirigido hacia la satisfacción de los accionistas. En resumen, los objetivos de una firma los podemos clasificar en externos e internos.

2.4.- DEFINICIONES DE CAPACITACION / ENTRENAMIENTO

2.4.1. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

“La capacitación es el proceso de aprendizaje mediante el cual se lleva adelante una serie sistemática de actividades en caminadas a proporcionar conocimientos en el personal”. (CALIDAD-Compendio de Formación empresarial-Buenos Aires República de Argentina).

En el mismo sentido se puede definir que “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”. (Administración de Personal Gary Dessler Sexta Edición).

2.4.2. ENFOQUE DE LAS TECNICAS PARA DETECTAR CAPACITACIÓN

Las necesidades de capacitar a los empleados actuales y/o nuevos pueden llegar a ser muy compleja, porque generalmente las necesidades de capacitación deriva de problema o de deficiencia, por lo que se tiene la tarea adicional de decidir si la capacitación es en realidad la solución.

Las dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son el análisis de tarea y el análisis de desempeño.

El análisis de tareas resulta especialmente apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos.

El análisis del desempeño básicamente consiste en evaluar el desempeño de los empleados o individuos actuales para determinar si la capacidad podría reducir problemas en el desempeño de su puesto de trabajo.

Otras técnicas para identificar las necesidades de capacitación son: Solicitudes de la gerencia, observaciones, pruebas o test de conocimiento del puesto y cuestionarios. El análisis del desempeño significa la verificación de que existe una deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determina si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación o a través de algún otro medio, si se desea mejorar el desempeño del trabajador, es necesario determinar cual es el desempeño de la persona y como se desearía que fuese.

El programa de capacitación reflejará los planes generales del personal que labore dentro de una organización, Planes que en sí mismo derivan de las metas de la organización, su misión y visión.

2.4.3. ASPECTOS MÁS IMPORTANTES QUE DEBE CONTENER TODO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:

Principios de Aprendizaje. Los principios de aprendizaje (Principios pedagógicos) son las herramientas que utilizará el facilitador para lograr el aprendizaje de los conocimientos sean más efectivos y mientras más se utilicen estos principios en su totalidad, mayor será la probabilidad de éxito en la capacitación. Estos Principios son los siguientes:

- **Participación:** La capacidad resulta más efectiva cuando se logra la participación activa de los integrantes del curso, el aprendizaje resulta más rápido y fácil de recordar.
- **Repetición.** La técnica de repetición debe ser utilizada durante el adiestramiento en los puntos de mayor relevancia o actividades más importantes cuando se trata de reforzar sin caer en lo trillado.
- **Transferencia.** La transferencia es la aplicación que establece el individuo entre el conocimiento adquirido y el puesto de trabajo que ocupa, siendo lo más idóneo hacer practicas de campo directamente donde ha sido asignado.
- **Retroalimentación.** La técnica de la retroalimentación sirve para informar a la persona en entrenamiento sus avances en el aprendizaje.

2.5.- CONCEPTO DE ENTRENAMIENTO

“Es la acción destinada a desarrollar las Habilidades y Destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

El entrenamiento es una actividad continua y organizada correspondiente a un proceso de enseñanza-aprendizaje, destinado a capacitar trabajadores; desarrollando habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que permitan la eficiencia en el desarrollo de una labor determinada.”
(Administración de Personal Gary Dessler Sexta Edición)

2.5.1. TIPOS DE ENTRENAMIENTO:

Existen varios tipos de entrenamiento en el cual se van a desarrollar dos; el entrenamiento estructurado y el entrenamiento no estructurado.

2.5.1.1. ENTRENAMIENTO ESTRUCTURADO.

La definición de entrenamiento estructurado “significa que el entrenamiento es formal; sigue una sucesión, tiene un fondo para cada paso, y cuando los individuos hayan ejecutado el programa estructurado tendrán un conocimiento y reputación como un especialista.”

Los entrenamientos estructurados se enseñan en las escuelas, universidades e institutos de entrenamiento. Por ejemplo, la corporación de General Motor desarrolla a sus ejecutivos con un programa formal en el instituto de General Motor, con la filosofía de crear mandos de especialización.

Las actividades en el lugar de trabajo siempre han complementado y a veces incluso reemplazado, el entrenamiento estructurado.

El entrenamiento estructurado se basa en el aprendizaje con programas de entrenamiento formales al sitio del trabajo.

El tipo de entrenamiento estructurado que los supervisores enseñan día a día no se diseña, se dirige y se evalúa por la organización.

2.5.1.1.1. APRENDIZAJE DE PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO ESTRUCTURADO

El aprendizaje de programa de entrenamiento estructurado es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas. Ya sea que el dispositivo de instrucción programada sea un libro de texto o una computadora, el aprendizaje de programación estructurado siempre consiste en estas tres funciones:

- Presentar al empleado preguntas, hechos o problemas.
- Permitir que la persona responda.
- Proporcionar retroalimentación sobre la precisión de las respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje de programación estructurado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción de programa de entrenamiento estructurado puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

El Desarrollo Gerencial “Es cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la impartición de conocimiento; Cambio de actitudes o el mejoramiento de las habilidades” (Gary Dessler pag. 265).

Proceso de desarrollo gerencial:

- Planificación y predicción de necesidades del personal de gerencia.
- Necesidades del gerente análisis y desarrollo.

Un programa de desarrollo gerencial va dirigido a la mayoría de los gerentes novatos o potenciales y al recién egresado universitario.

Un programa de desarrollo gerencial se dirige dentro de una organización, por medio de asignaciones departamentales y las experiencias educativas ayudaría a identificar (tanto al individuo

como a la empresa) su potencial gerencial y a proporcionar la amplia experiencia que lo harán más valiosos en su primera asignación “revé” como líder de grupo. En este momento, los candidatos superiores podrían ser enrolados en un programa de desarrollo que los prepare más rápidamente para asumir mandos a un nivel superior.

Un programa tradicional de desarrollo gerencial contiene varios pasos:

- La realización de una proyección organizacional, que proyecte las necesidades gerenciales del departamento.
- El departamento de personal revisa su inventario de capacidades gerenciales para determinar el talento gerencial con que se cuenta actualmente (estos datos de inventario contiene la experiencia educativa y de trabajo, las preferencias de carrera y evaluación de desempeño de cada persona a capacitar).
- El desarrollo de un diagrama de reemplazo, aquí incluyen a los candidatos potenciales para cada una de las posiciones gerenciales así como las necesidades de desarrollo de cada persona.

2.5.1.1.2. TÉCNICAS DE PROGRAMAS DE DESARROLLO GERENCIAL ESTRUCTURADO.

Desarrollo Fuera Del Puesto:

Es llamado entrenamiento estructurado y existen muchas técnicas que se pueden utilizar para desarrollar a los gerentes fuera del trabajo, quizás en una sala de conferencias, en una universidad o seminario especial.

2.5.1.1.3. ANÁLISIS DE TÉCNICAS APLICADAS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO:

- Método de Estudio de casos:

Comprende la descripción por escrito de un problema organizacional; la persona en capacitación analiza el caso en privado, diagnostica el problema y presenta sus resultados y soluciones en un

análisis con otros que se encuentren en entrenamiento. Este método tiene el objetivo de proporcionar a los aprendices la experiencia real en la identificación y análisis de problemas complejos en un medio en el que sus progresos pueden ser guiados sutilmente por un moderador capacitado. Mediante la discusión del caso en la clase.

Principales Características del Método “Estudios de Casos”.

- El uso de problemas organizaciones reales.
- La participación máxima posible de los participantes en la presencia de sus puntos de vista, el análisis de los puntos de vista de los demás, la confrontación de los diferentes enfoques y la toma de decisiones.
- Un grado mínimo de dependencia de los instructores, quienes a su vez adoptan la posición de que muy pocas veces hay respuestas acertadas o erróneas, que los casos estén incompletos y que así es la realidad.

Juegos Gerenciales

Técnicas de desarrollo en la que grupos de gerentes compiten entre ellos mediante la toma de decisiones.

Las personas en capacitación son divididas en compañías de cinco a seis personas, cada una de las cuales debe competir entre ellas como un mercado simulado.

Cada compañía establece una meta y se le instruye para que tome varias decisiones. Por ejemplo: al grupo se le puede permitir decidir:

1. Cuánto se debe gastar en publicidad.
2. Cuánto se debe producir.
3. Qué cantidad de inversión se debe mantener.
4. Cuántas piezas de cada producto etc.

Este juego comprime un periodo de dos a tres años en días, semanas o meses.

Los juegos gerenciales pueden ser buenas herramientas de desarrollo y pueden ser útiles para lograr la participación en actividades gerenciales, ayuda a desarrollar habilidades para solución de problemas, centrar su atención en las necesidades de planeación, lograr desarrollar habilidades de liderazgo y fomenta la cooperación y el trabajo en equipo. La desventaja de esta técnica es que puede ser costosa en su desarrollo y aplicación.

Seminarios Externos

Muchas organizaciones ofrecen seminarios y conferencias dirigidas a proporcionar capacitación para desarrollar capacidades en sus gerentes.

Los recursos van desde como mejorar sus habilidades para redactar documentos de negocios” hasta “Planeación estratégica y capacitación en asertividad para gerentes”.

Modelos de Comportamiento.

Técnica de capacitación en la que los empleados observan primero las buenas técnicas gerenciales (en una película) y posteriormente actúan una situación simulada realizando los siguientes pasos:

1. Mostrar a las personas en entrenamiento la forma adecuada de hacer algo.
2. Permite que la persona practique el modelo correcto.
3. Ofrece retroalimentación en relación con su desempeño. Esta técnica capacita a los gerentes para un mejor manejo de situaciones interpersonales como por ejemplo, dar instrucciones, analizar problemas de desempeño, analizar hábitos de trabajo indeseables.

Actuación o Sociodrama:

La técnica de la actuación o sociodrama consiste en que el capacitador desempeña diversos roles, realiza las tareas de uno de sus compañeros, es decir, que asume sus funciones como en su labor diaria, comúnmente los participantes exageran la conducta del otro al que esta imitando, entre los resultados que esta técnica, es que cada participante puede verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo, esta experiencia consigue crear vínculos de amistad y tole-

rancia de los distintos individuos produciéndose cambios de actitudes y a su vez fortalece las relaciones sociales y propicia la participación y facilita la retroalimentación.

Lectura, estudios individuales, instrucción programada.

Por lo general este tipo de material es utilizado para la capacitación a distancia cuando la población no puede ser reunidas por su ubicación geográficas, son paquetes de información que poseen una sección de preguntas y respuestas. Esta técnica se emplea cuando la capacitación requiere poca interacción, las ventajas que representa este tipo de enseñanza son la participación, repetición, relevancia y retroalimentación pero la transferencia suele ser muy baja, este tipo de folletos o fascículos actualmente son sustituidos por paquetes de programas de computadoras, lo cual se debe a la alta popularidad de las computadoras.

Capacitación en el Laboratorio

Esta técnica se propone compartir experiencias y analiza sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza un profesional de la psicología como conducta de este tipo de aprendizaje.

Esta técnica usa la forma de capacitación en grupo donde el principal objetivo es el desarrollo y conocimiento de las habilidades y destrezas para futuras responsabilidades.

2.5.2. ENTRENAMIENTO NO ESTRUCTURADO

“El desarrollo de entrenamientos no estructurados se describe como informal, es un trabajo de entrenamiento dirigido por supervisores experimentados, destacados en áreas específicas que representan un modelo a seguir para enseñar a un nuevo empleado.” (Goldstein 1993).

Generalmente se reconoce el entrenamiento informal como el método de entrenamiento más popular en las organizaciones, con estima que es tres a seis veces más común que el entrenamiento formal.

La verdadera revolución industrial es que las organizaciones son las escuelas para dar conocimientos, habilidades y entrenamiento a los egresados de las universidades donde es casi imposible aprender en un ambiente que no es similar a la vida real, pero que se pueda adaptar a un sistema de simulación del mismo.

El aprendizaje no estructurado está caracterizado por dos distinciones.

La primera es el comportamiento no estructurado que describe un plan que entrena e interviene en el desarrollo, que a menudo no tiene un principio y un fin definido. Si no existe un principio formal, se puede crear un problema para que el individuo reconozca el entrenamiento no estructurado como una valiosa experiencia de aprendizaje.

El entrenamiento no estructurado no es evaluado por el departamento de recursos humanos ni por el supervisor de línea directa, sino que está evaluado o controlado por los supervisores expertos que siguen un modelo sobre las necesidades específicas.

Es evidente la importancia del entrenamiento no estructurado, el cual es un recurso para aumentar el conocimiento potencial que requiere el trabajador para la realización de una actividad dentro de la organización.

2.5.2.1. APRENDIZAJE DE PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO NO ESTRUCTURADO

El aprendizaje de programa de entrenamiento no estructurado es la capacitación de una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña. La programación de entrenamiento no estructurado contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de aprendizaje de programa de entrenamiento no estructurado es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

Muchos empleos representan una secuencia lógica de pasos que se presenta como una lista de cada una de las tareas básicas de un puesto, junto con un “punto clave” para cada una, a fin de proporcionar una capacitación paso a paso a los empleados. Esta técnica es una secuencia lógica de pasos y se enseña mejor de esta manera, mediante la cual se requiere hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, para cada uno en su secuencia apropiada. Los pasos muestran que se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

2.5.2.2. CAPACITACIÓN GERENCIAL EN EL PUESTO.

Es el llamado entrenamiento No Estructurado el individuo se entrena en el puesto de trabajo bajo la supervisión y asesoramiento de un gerente experto en el puesto.

“La Capacitación en el puesto es uno de los métodos de desarrollo más comunes. Técnicas importantes incluyen la rotación de puestos, el método de asesoría y reemplazo, paneles de gerentes en entrenamiento y aprendizaje acción” (Gary Dessler pag 267).

1. Rotación de Puestos:

Es el proceso de trasladar a las personas en capacitación de un departamento a otro para ampliar su comprensión de todas las fases del negocio. Con frecuencia una persona recién egresada de la Universidad podrá estar varios meses en cada departamento, esto le ayuda a ampliar su experiencia y a descubrir los puestos que prefiere.

La persona podría ser solamente un observador en cada departamento, pero normalmente se involucran a fondo en sus operaciones, de esta forma adquiere una experiencia de capacitación muy amplia y ayuda a evitar el estancamiento mediante la introducción constante de nuevos puntos de vista en cada departamento. Con esta técnica se prueban a las personas en capacitación y ayuda a identificar puntos fuertes de las mismas.

“El programa debe estar diseñado para las necesidades y capacidades de la persona en particular que se va a capacitar y no ser una secuencia habitual de paso que todos deben seguir”. (Gary Dessler pag. 268)

2. Método de Asesoría y Reemplazo.

El personal en capacitación trabaja directamente con la persona a la que va a reemplazar y ésta es responsable del asesoramiento de la persona en capacitación. Normalmente, la suplencia quita al ejecutivo ciertas responsabilidades, lo que da a la persona en entrenamiento la oportunidad de aprender en el trabajo. Esto ayuda a asegurar que la empresa contará con gerentes capacitados para asumir cargos gerenciales cuando queden vacantes debido a retiros, transferencias o terminaciones. También ayuda a garantizar el desarrollo a largo plazo de los gerentes de alto nivel. Para que sea eficaz este método de entrenamiento el ejecutivo deberá ser un buen instructor y asesor. Además la motivación para capacitar a su reemplazo dependerá de la calidad de relación entre ellos.

3. PANELES DE GERENTES EN ENTRENAMIENTOS

Es un método que proporciona al personal de nivel gerencial medio la experiencia para analizar los problemas de la compañía invitándolos a participar en un panel junior de directores y formular recomendaciones sobre la política general de la compañía. Tienen como objetivo proporcionar a las personas en capacitación la experiencia de alto nivel en el análisis y la formulación de políticas, los miembros de ese comité en capacitación provienen de diversos departamentos y formulan recomendaciones para el panel oficial de directores en relación con asuntos de alto nivel como la estructura organizacional, la compensación a ejecutivos y los conflictos interdepartamentales. Esta técnica proporciona a los gerentes de nivel medio la capacitación en el trabajo y la experiencia para el manejo de problemas a un nivel alto en la gerencia dentro de la organización.

4. APRENDIZAJE ACCION

Esta técnica de capacitación es donde las personas en entrenamiento gerencial trabajan tiempo completo en el análisis de resolución de problemas en diversos departamentos de la organización. Las personas en capacitación realizan reuniones periódicamente con un grupo de proyectos de cuatro a cinco miembros con quienes analizan y discuten sus resultados y progresos. Esta técnica es similar a los paneles en entrenamiento, salvo que los que se encuentran en entrenamiento trabajan generalmente tiempo completo en sus proyectos, en lugar de analizar un problema a manera de comité como lo harían en los paneles de entrenamiento. El aprendizaje acción incluye con frecuencia la cooperación entre varias empresas.

Por ejemplo: La Ford, Chrysler y General Motors, desarrollaron un sistema de aseguramiento de la calidad en la Industria Automotriz QS 9000 este sistema se denomina “Task Force”. El recurso humano: se capacita adecuadamente para satisfacer los requerimientos del QS-9000.

2.5.2.3. RELACION EXPERTO-APRENDIZ.

Es una técnica donde se utilizan la experiencia de un trabajador calificado, el cual sirve de facilitador a el trabajador aprendiz que se inicie en el puesto de trabajo o que ha sido promovido, esta técnica resulta ventajosa porque la retroalimentación resulta de inmediato, favorece la participación del personal que es capacitado al crearse un ambiente de confianza y resulta una técnica de bajo costo.

2.6.- IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO ESTRUCTURADO Y NO ESTRUCTURADO.

La importancia de entrenar es usualmente considerada en un gran número de organizaciones como una ventaja competitiva. Las organizaciones intentan seguir programas de entrenamientos que tienen el éxito en otras organizaciones.

Un plan para programas de entrenamientos es la característica básica de dichas organizaciones.

Cada organización considera diferentes situaciones para jerarquizar el entrenamiento y enfocar así, si el diseño de programas de entrenamientos tiende a ser estructurado y/o no estructurado.

La gerencia moderna no puede pasar por desapercibida la realidad de los grandes cambios que se han dado en las últimas décadas, en donde la competitividad, ha venido desarrollando nuevos paradigmas, tratando de interpretar no solo la modernidad, sino la post-modernidad en donde las organizaciones deberán actuar ante escenarios altamente competitivos que requieren de conocimientos para tomar en cuenta que toda organización deberá saber interpretar las necesidades y exigencias del consumidor, en donde el mismo sector automotor ha jugado un papel determinante en su comportamiento al ofrecerles servicios y productos de calidad a fin de satisfacer las necesidades de los consumidores. Las mismas universidades deben cambiar su misión y visión a fin de proporcionar los conocimientos que se requieren, a fin de adaptarse a la dinámica que actualmente la globalización, la competitividad demanda, se deben formar Ingenieros Industriales altamente capacitados, con los conocimientos que son determinantes no solo para garantizar el éxito de la empresa, sino su supervivencia.

No debe extrañarnos que se nos diga, que la educación no es solo un proceso vital para un país, porque lo es para todos los que habitamos en este planeta, más ahora en donde la apertura de la información, gracias a la informática nos permite adentrarnos en todos aquellos conocimientos que cada vez nos ofrecen nuevas visiones, cogniciones e invitan a ser creativos, a desarrollar nuevas ideas, y lo que es más importante, el poder interpretar el lenguaje cultural, científico, ese pluralismo que se manifiesta con la apertura organizacional que busca de recursos humanos altamente competentes.

Son muchos los que se han identificado con la necesidad de incrementar su sapiencia, de educarse, prepararse, transmitir y desarrollar conocimientos, todo ello para lograr una ventajosa posición competitiva.

Ya Peter Drucker (1993), señalaba, que el presente es un tiempo de gran agitación empresarial, en donde las instituciones antiguas y formales se encuentran repentinamente con que tienen que volverse muy flexible, es decir, que ellas deben adaptarse a los cambios, y justamente en este aquí y ahora estos se

manifiestan constantemente, obligando a la gerencia a que los tome en cuenta, los interprete y establezca las estrategias, acciones que son necesarias para adaptarse a sus demanda.

Una buena gerencia apoyada de conocimientos modernos de la administración y de todo aquello que le permita interpretar el escenario en donde se desenvuelve, puede por ejemplo, saber como utilizar el cambio y cómo enfrentarlo. Estableciendo el alcance del cambio; sus beneficios, amenazas, debilidades y fortalezas; saber involucrar a las personas en el cambio, dar capacitación sobre nuevos valores y comportamientos; saber reconocer y recompensar a las personas; poder formar equipo para el manejo de la transición; tratar de obtener ayuda de una persona experta fuera de la organización.

Las organizaciones deben favorecer una forma de aprender consciente basada en el cuestionamiento sistemático de lo que se está haciendo, cómo se hace, con qué propósito y por qué, a ello se agrega, que enfocan el aprendizaje en forma multilateral y variada buscando de manera consciente como afrontar paradojas y contradicciones, así como asumir los nuevos paradigmas organizacionales.

Las organizaciones que se adaptan a los cambios que trae la globalización conjugan el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que va en favor al incremento de la capacidad creativa que todo Ingeniero Industrial posee natamente. Estas mismas organizaciones perduran más en el tiempo; permite lograr desarrollar una buena cultura organizacional; mantienen motivados a los miembros que la integran, comparten una visión, en donde el futuro se puede construir con la convicción del triunfo, se mantiene vivo el estímulo de aprender a aprender; se comparte la información, las ideas, es decir se utiliza mejor la comunicación y el intercambio de forma flexible y continua; avanzan rápidamente; usando como soporte la facilitación, el aprendizaje; se transforman, innovan, inventan y se adaptan a los cambios.

2.7.- PROCESO BÁSICO DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN.

“En teoría, cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos, que se resumen en la figura ° 1

El propósito del paso de *evaluación* es determinar las necesidades de capacitación. Posteriormente, *establecer o fijar objetivos de capacitación* aquí se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de las personas que serán capacitadas. En el paso *capacitación* se selecciona las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento. Finalmente debe haber un paso de *evaluación* donde se evalúa el desempeño del individuo y con ello se evalúa la eficiencia del programa”. (Gary Dessler pag. 239).

Figura N° 1



2.8.- IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN / ENTRENAMIENTO

El entrenamiento adecuado permite al personal la identificación plena con sus tareas en el área donde ha sido asignadas, asumiendo las responsabilidades inherentes al cargo. Estas actividades se orientan a empleados con experiencia, que pueden ser necesarios para desempeñar adecuadamente algún trabajo; Los beneficios que representan los programas de capacitación pueden extenderse dentro de su

carrera laboral desarrollándose su potencial, facilitando su promoción en cargos de mayor relevancia y jerarquía, incluso en aquellos trabajadores que ingresan en la organización por muy bien seleccionado y capacitados, requieren que se les dé inducción y entrenamiento en lo que se refiere a normas, misión, visión, políticas de calidad, procedimiento, materiales y recursos con los que cuenta la organización, es decir, los beneficios que representa un programa de capacitación y formación son múltiples y de mutua conveniencia, tanto para la organización como para el trabajador. En consecuencia para tener un personal capacitado que preste un buen servicio es necesario formarlo, garantizando así el éxito de la organización en el logro de sus objetivos, por tal razón la formación es una necesidad permanente en todo los niveles.

2.9.- EL CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN.

El contenido de un programa de entrenamiento y capacitación se determina de acuerdo con la evaluación de necesidades, los objetivos que se desean alcanzar con el adiestramiento según los objetivos de la organización. El contenido puede estar orientado hacia el desarrollo de destrezas y habilidades específicas, suministro de conocimientos necesarios o al mejoramiento y desarrollo de relaciones interpersonales. El programa que se aplique deberá despertar un verdadero interés en los participantes para que el nivel de aprendizaje que se alcance sea el óptimo.

2.10.- LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN VENEZUELA

La Industria Automotriz a través de los años ha incorporado una serie de cambios, principalmente orientados hacia la competencia y la eficacia; en otras palabras lo que se desea es ser más competitivo en cuanto a la calidad de formación de su personal y ofrecer mayor productividad en la calidad de gente potencialmente competitiva que quiera incursionar en el Campo Automotriz.

Las razones son varias, todas las plantas están realizando esfuerzos para presentar una mejor imagen del gerente de hoy en día, en Venezuela.

En las ensambladoras Automotrices: General Motor, Ford y Chrysler, han surgido indispensables atributos tales como:

- La Flexibilidad Organizacional.
- El apropiado Manejo de la Información y

- Primordialmente las actividades de Innovación y desarrollo de Tecnología tanto en lo que respecta a la cuantía de las inversiones como a su garantía en cuanto a una buena *Gerencia*, ya que las máquinas no tienen ideas, no solucionan problemas ni consiguen oportunidades, solo la gente involucrada y pensante puede hacer la diferencia. Cada planta automotriz tiene básicamente la misma máquina, pero la forma en que la gente las utiliza y se involucra varía ampliamente de una compañía a otra. La fuerza de trabajo da a cualquier compañía su verdadera ventaja competitiva.

2.11.- LA COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DE HOY DIA

La competitividad no es nueva ni como concepto ni como actitud. El hombre es por naturaleza competitivo más que otros o más conscientes, a ello se debe la diferencia entre los pueblos conquistadores y los conquistados, entre los desarrollados y los retrasados.

El desarrollo del concepto de competitividad, ha tenido en los últimos días su gran momento, el mundo contemporáneo descubre en la competitividad una de sus fuerzas motrices y la convierte en un modo sistemático de ver las relaciones entre los hombres, entre las economías y entre las empresas. De simple actitud pasa a ser un concepto económico, social y cultural.

En su proceso de modernización, las naciones descubren en la competitividad un valor estratégico, las empresas y los individuos comienzan a observarse a sí mismo y a los demás en función de las diferencias, de las respectivas fuerzas, de las posibilidades, de la ubicación en el cuadro general de los actores.

El término se introduce en la vida de las empresas y modifica la actitud de la gente, las organizaciones descubren nuevos esquemas en función de la competitividad y se transforman los criterios respecto a la eficiencia, la rentabilidad y prosperidad. El mundo actual, está marcado por la globalidad y se ha vuelto un gran centro de competitividad.

La primera lección de los atributos es el “conocer a ti mismo” de los filósofos. Descubrir las propias capacidades, medir sus propias fuerzas, optar por desarrollar aquellas que representan más oportunidades de éxito.

La segunda lección es el conocimiento del otro. Sus condiciones, sus necesidades, las posibilidades de complementación.

Los atributos no se dan en contra de otro, sino a favor de la propia oferta o proposición. Se da en el acuerdo y la negociación, sin negar el entrenamiento, la medición de fuerzas inherentes a la competitividad,

en este esfuerzo competitivo todas ganan; la competitividad genera ganancia para todas porque genera crecimiento global. Se gana en calidad de trabajo, en calidad de gestión, en calidad de GERENCIA.

Competitividad es la capacidad de una empresa para competir exitosamente en su mercado. No es una capacidad cualquiera. Es una capacidad imprescindible, vital, necesaria para sobrevivir y progresar. Una empresa que no tenga esa capacidad esta condenada, tarde o temprano, al fracaso.

Una empresa que no sea competitiva, que no tenga capacidad para ofrecer productos, servicios con calidad, precio adecuado y competir con éxito, venderá cada vez menos, ira perdiendo terreno ante sus competidores más capaces, ira reduciendo su participación en el mercado. Los resultados de una empresa no competitiva se pueden prever, en el mejor de los casos comenzará a vegetar lánguidamente; en el peor; se verá condenada a cerrar. Una empresa no competitiva está condenada a morir.

La competitividad no es una cualidad cualquiera, es la capacidad para competir; sobrevivir y progresar en condiciones de competencia creciente, como la que hoy día supone la participación en los mercados globales, mundiales. La competitividad es la regla básica para el éxito en mercados abiertos y globales.

Una capacidad es una aptitud, talento o cualidad para hacer algo bien. La competitividad no es un don gratuito, es una característica construida, desarrollada, mantenida por la empresa para actuar de una manera competitiva, para ser capaz de competir con éxito. Las empresas competitivas logran esa capacidad con esfuerzo, inteligente y constancia, con esfuerzos perseverantes y continuos. Porque la competitividad, como cualquier otra capacidad, se puede ganar y se puede perder y para no perder hay que perseverar en el esfuerzo.

2.12.- LOS HABITOS PARA EL EXITO

Los Hábitos son factores poderosos en la vida. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconstantes, de modo constante y cotidiano expresan el carácter y generan la efectividad... o ineffectividad.

Los hábitos pueden aprenderse y/u olvidarse, pero hacerlos no es fácil ni rápido, conforman un proceso y un compromiso tremendo. Las tendencias habituales profundamente enraizadas tales como la indecisión, la impaciencia, la critica o el egoísmo, que violan los principios básicos de la efectividad humana, se necesita algo más que un poco de fuerza de voluntad y algunos cambios menores en la vida. Existe un esfuerzo tremendo, pero cuando se propone a emplearlo con efectividad se adquiere una dimensión totalmente nueva.

Se pueden utilizar los hábitos para generar la atracción y el orden que se necesita para lograr la efectividad en la vida.

También se puede definir hábito como una intersección del conocimiento, capacidad y deseo del individuo.

Para convertir algo en un hábito de la vida, es necesario saber de estos tres elementos: El conocimiento que es el paradigma teórico, el “que hacer” y el “por que”, la capacidad que es el “como hacer”. Y el deseo que es la motivación, es él “querer hacer”.

Para crear un hábito hay que trabajar en estas tres dimensiones.

Trabajando sobre el conocimiento, la capacidad y el deseo, se podrá irrumpir en nuevos niveles de efectividad personal e interpersonal (laboral), es un cambio que tiene que estar motivado por un propósito superior, por la disposición a subordinar lo que uno cree que quiere ahora a lo que querrá mas adelante.

Los hábitos no son un conjunto de partes independientes es una armonía de lo que se hace día a día, de modo que la excelencia no es un acto sino un hábito para proporcionar un enfoque gradual, secuencial y altamente integrado al desarrollo de la efectividad personal e interpersonal.

Básicamente, el carácter esta compuesto por hábitos, sin embargo, el paradigma de la sociedad corriente no esta en función de que guste a otros o de que se trate bien.

ATRIBUTOS: Características personales, que se demuestran a través de las cualidades y comportamientos, distinguiendo un excelente desempeño en una actividad profesional, dentro de una determinada estructura, estrategia y cultura.

2.12.1. DEFINICIONES DE LOS ATRIBUTOS A DESARROLLAR PARA EL ÉXITO.

- **PERSEVERANCIA:** Firmeza y constancia en los propósitos. Duración permanente o continua de una cosa.
- **EMPATIA:** La empatía es la capacidad para ver, interpretar y sentir el mundo en que vivimos como lo hace otra persona. La empatía engloba el entendimiento en el aspecto emocional, de la

experiencia vivida por otra persona. Es un colaborador vital para lograr unas buenas relaciones interpersonales.

- **CORTESIA Y TACTO:** Son aquellos que cuentan con una gran inteligencia emocional y es un verdadero gusto contarlas entre nosotros. Esta maravillosa habilidad es muy notoria tanto por su ausencia como por su presencia.
- **RESPECTO:** Es la posibilidad de aceptar tus defectos y virtudes sin poner en tela de juicio lo que ves en los demás. Por que si hay algo que debe acompañar al respeto es la reciprocidad, es aceptar al otro como es, con sus grandes diferencias.
- **INTERES POR SU ASIGNACION:** Motivación al logro, y/o realización personal, independencia y auto confianza, percepción de beneficios económicos. Optimista, práctico, dinámico, honesto, confiable o íntegro, ético, es pensar que todas las asignaciones pueden ser importantes.
- **ADAPTABILIDAD:** Flexibilidad para ver, analizar y afrontar los cambios. Adaptar las reacciones, respuestas y tácticas para posibilitar circunstancias fluidas. Afrontar múltiples demandas adecuando rápidamente las prioridades.
- **FLEXIBILIDAD:** Capacidad para considerar el cambio como una oportunidad estimulante, en lugar de amenaza. Para ser flexible se requiere de una alta estabilidad emocional y capacidad de aprender a aprender.
- **PACIENCIA:** Espera de las cosas que se desean mucho. Es sufrir con paz y serenidad todas las adversidades. Es la capacidad de la persona que tiene paciencia con todas las cosas, pero sobre todo consigo mismo. La paciencia es la fortaleza del débil y la impaciencia la debilidad del fuerte.
- **TOLERANCIA:** Respeto y consideración hacia las opiniones o practica de los demás.
- **EMPRENDEDOR:** Es la parte visionaria, creativa, siempre en la búsqueda de oportunidades y en la creación de posibilidades. La capacidad de sobrevivir en un ambiente de alta incertidumbre.
- **RECEPTIVIDAD:** Es un estado activo y consciente a lo que se recibe, y pasivo a todo lo demás. Es un recibir inmediato, un acoger espontáneo, libre de todo pensamiento y emoción.
- **FACILIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO:** Habilidad para lograr que diversas personas trabajen juntos para alcanzar eficazmente un objetivo común aún cuando la meta no esté directamente relacionada con el interés propio.

- **SINCERIDAD E INTEGRIDAD:** Responsabilidad ante la propia actuación personal. Fidelidad y honestidad con los principios personales y de los demás, generando confianza derivada de la fiabilidad y autenticidad.
- **ESTABILIDAD EMOCIONAL:** Es la capacidad de mantener su actividad a pesar de las dificultades, se consideran optimista ante cualquier cambio del entorno y se mantiene sereno ante los contratiempos, valora los pro y contra de las cosas.
- **HABILIDADES COMUNICACIONALES:** Capacidad para explicar algo, describir, dar o recibir instrucciones, reportar algo, comunicarse con los demás. La comunicación es uno de los atributos que se debe desarrollar en los equipos de trabajo. Es una herramienta fundamental para producir los resultados deseados, tanto en el trabajo en equipo como en la negociación u otras situaciones dentro y fuera de la empresa.
- **PROACTIVIDAD:** Significa que, como seres humanos somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.
- **RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO:** Es hacer lo que nos corresponde de la mejor manera, siendo el beneficio colectivo. Es la actitud de una persona inteligente, se adquiere a través de los años con inteligencia y el conocimiento moral.
- **INTERES EN CULTURAS FORANEAS:** Es el interés en culturas y costumbres que no pertenecen a sus raíces, para facilitar el desarrollo y desenvolvimiento dentro de una comunidad distinta a las que pertenecen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo adecuado de las comunicaciones mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.
- **CURIOSIDAD INTELECTUAL:** Es estar buscando información que le compete con respecto a su entorno profesional, que se relacione con algo que este en su mente profesional, con la empresa, con la sociedad donde se desenvuelve etc.
- **AUTOESTIMA:** La confianza en sí mismo y en los otros, la aceptación del reto, la motivación por el logro, la superación de sí mismo, la capacidad de aceptar los propios fallos.
- **INDEPENDENCIA:** La capacidad para tomar decisiones y elegir, para luego actuar en consecuencia. Es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y de escoger el enfoque adecuado para superar los problemas.

- **EXTROVERTIDO:** Indica la actitud de la personalidad de un individuo cuyos intereses están preferiblemente orientados hacia el ambiente exterior, antes que hacia su propio mundo interior.
- **EXPERIENCIA EN EL CAMPO AUTOMOTRIZ:** Habito que se adquiere de conocer y manejar asuntos y negocios en el área automotriz, y el convivir en el campo automotriz.
- **HABILIDAD TECNICA Y CONOCIMIENTO:** Capacidad de poner en práctica, ampliar o aplicar los conocimientos técnicos (por educación formal o no) necesarios para ejecutar de manera competente su profesión para aplicar métodos, procedimientos y técnicas específicos a un campo especializado. Esta habilidad se aprende en cursos universitarios o programas de capacitación en los centros de trabajo.
- **HABILIDAD GERENCIAL:** Ser un hombre de negocio astuto, que formula, planifica e implementa operaciones, es Alguien que establece un sistema, dirige el trabajo a través de los subordinados y, al asignar tareas bien definidas (no ambiguas), desarrolla una base para fijar estándares de rendimiento de sus empleados, les evalúa objetivamente como puede, para identificar a los de bajo rendimiento y darle entrenamiento adicional para que puedan cumplir con los estándares de trabajo, creando así el sistema más eficiente posible.
- **HABILIDAD ORGANIZACIONAL:** Determinación de qué labores deben realizarse, quienes deben hacerlas, cómo se agruparan las tareas, quienes reportaran a quién y quién tomará las decisiones.
- **HABILIDAD ADMINISTRATIVA:** Habilidad para optimizar los recursos, prever tendencias, predecir desarrollos y actuar sobre un firme convencimiento de cómo sería el futuro.
- **HABILIDAD PARA ACEPTAR FEEDBACK:** Esta habilidad es considerada como la parte vital en los estudios de actitud ante el trabajo, ya que es aquí donde se comenta las decisiones de la dirección. Está retroalimentación hace surgir las sugerencias y soluciones creativas a problemas cuya existencia ya está reconocida. Los diálogos de persona a persona son valiosos ya que constituyen una de las pocas oportunidades que tiene el empleado medio para exponer y comentar sus condiciones de trabajo.
- **ALTA MOTIVACION:** Toda influencia que suscita, dirige o mantiene el comportamiento orientado a las metas de los individuos y Adecua las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de los objetivos mejorando la actuación. Hacer seguimiento de la información para reducir la incertidumbre y hallar maneras de mejorar.

- **EXPERIENCIA EN EL EXTERIOR:** es la experiencia de trabajo ó estudios de formación en empresas similares o de distintas ramas que hayan contribuido como parte en la formación del profesional.
- **HABILIDAD PARA ESCUCHAR:** Es la capacidad que tiene el individuo para conciliar diferentes opiniones e ideologías, en busca de una comprensión mutua que abre la posibilidad al diálogo en una Institución, ya sea con sus miembros o con personas ajenas a ellas.
- **CONFIANZA:** La capacidad que tienen las personas para confiar en otras es un parámetro variable. Análogamente, el grado de confianza que puede depositarse en estas personas es también variable. La confianza interpersonal es una cuestión muy frágil, que no puede recibir muchos golpes sin sufrir grandes fracturas. Del mismo modo en que pueden incrementarse los niveles de confianza, el ciclo puede invertirse.
- **FRANQUEZA:** Es una cualidad de carácter, una carencia de desvío en nuestra conducta, una carencia de maquinación o premeditación maliciosa, el ser abierto y sin dobleces, pero también de lenguaje amable.
- **BONDAD:** Cuanto mejor es una persona, posee cierto valor, buscando el bien de nuestros semejantes, se encuentra a la buena persona y se le conoce por sus buenos actos, lo importante es ser bueno con todo.
- **HABILIDADES DE MANEJO DE ESTRÉS:** Capacidad de mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes o que provoquen fuertes emociones. Es el resultado de la preparación del cuerpo mismo para una actividad sin que esta produzca desequilibrio en el cuerpo humano.
- **SENSIBILIDAD POSITIVA:** Capacidad de comprender y valorar los aportes de otras personas.
- **CREATIVIDAD:** Capacidad de descubrir y diseñar soluciones para mejorar el desempeño. Implica generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a la crítica pragmática e implantarlas para el logro de soluciones reales en un campo profesional.
- **INICIATIVA:** Tomar la iniciativa significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Prestancia ante nuevas oportunidades. Conseguir el logro de metas más allá de lo que se requiere o se espera.

- **BILINGUE:** Que hable o escriba dos o mas idiomas. Es el uso de dos lengua en una misma región. Capacidad de describir en forma lógica, en el idioma bien sea ingles que es el idioma estudio u otro idioma.
- **COMPROMISO ORGANIZACIONAL:** Activamente buscar oportunidades para incentivar la misión del grupo, clarificando opciones para la toma de decisiones de valor. Hacer sacrificios personales o de grupo para encontrar una meta orgánica más global, generando un sentido de propósito más amplio.
- **ORGANIZAR Y REDACTAR INFORMES:** Es una destreza para analizar información y mantenerse informado de su entorno.
- **USAR LA LÓGICA PARA ANALIZAR IDEAS:** Es la habilidad y destreza para teorizar, usando conceptos y teorías para interpretar información y elaborar modelos conceptuales.
- **ADAPTARSE A CIRCUNSTANCIAS CAMBIANTES:** Está dentro del rango de la destreza de comprensión, logrando que situaciones impredecibles e inciertas tengan sentido.
- **EXAMINAR Y LEER GRAN CANTIDAD DE INFORMES:** Es una destreza de recopilar información, es ser objetivo y ver los asuntos desde varias perspectivas.
- **PERTENECER A REDES QUE COMPARTEN O RECIBEN INFORMACIÓN:** Es una destreza de comunicación a través de vías de telecomunicaciones. Estableciendo relaciones y fuentes de información fuera de la organización.
- **ESCUCHAR CON MENTE ABIERTA:** Quiere decir, prestar atención a lo que se oye, atender a un aviso, consejo ó sugestión sin perjuicio.
- **USAR ESTADÍSTICAS O MODELOS MATEMÁTICOS PARA ANALIZAR DATOS:** Es una destreza cuantitativa, que utiliza estas herramientas cuantitativas para analizar problemas. Usando formulas y ecuaciones para resolver problemas.
- **DEDUCIR EL SIGNIFICADO DE INFORMES CUANTITATIVOS:** Es la habilidad de determinar la información que se precisa en todos los puntos de decisión para mantener el sistema operativo eficaz. Pueden utilizarse muchas técnicas cuantitativas para reducir un problema.

Este conjunto de técnicas, se ha denominado teoría de la decisión.

- **INTELIGENCIA EMOCIONAL:** Comienza por el conocimiento de uno mismo que engloba las disciplinas de visión compartida, trabajo en equipo, liderazgo y disciplina sistemática es un modelo educativo que permite una formación sobre la conducta humana.
- **ACTUACIÓN BAJO RIESGOS:** Asumir responsabilidades ante asuntos o situaciones críticas, mantener el control y confianza en sí mismo, capacidad de concentración y mando.

2.12.2. ATRIBUTOS PARA DETERMINAR EL GRADO DE PARTICIPACIÓN APROPIADO DE UN GERENTE EN EL PUESTO DE TRABAJO.

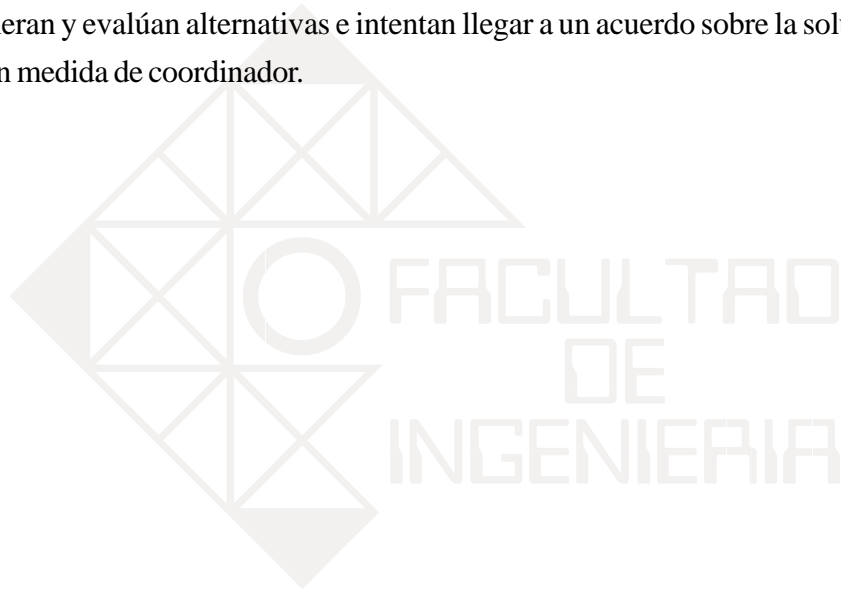
Según VROOM y YETTON afirman que existen varios grados de participación que depende de siete **atributos de situación** que se muestra a continuación:

- A.- La importancia de la calidad de la decisión.
- B.- La medida en la que el gerente posee suficiente información y experiencia para tomar una decisión de la alta calidad por él mismo.
- C.- La medida en la que el problema está estructurado.
- D.- La medida en la que la aceptación o compromiso de parte de los subordinados es vital para la aplicación eficaz de la decisión.
- E.- La probabilidad de que la decisión del gerente sea aceptada por los subordinados.
- F.- El grado en que los subordinados están motivados para alcanzar las metas organizacionales representadas en los objetivos explícitos en la declaración del problema.
- G.- La medida en que los subordinados pueden entrar en conflicto debido a soluciones preferidas.

Los grados de participación de un gerente en el puesto de trabajo son cinco:

1. **SIN PARTICIPACIÓN:** Es donde la persona en entrenamiento gerencial resuelve el problema o toma la decisión el mismo. Utilizando la información con que cuenta en ese momento.

2. **PARTICIPACIÓN mínima:** Obtiene la información necesaria de los subordinados y posteriormente decide él mismo, el papel del subordinado para la toma de decisión es proporcional a la información necesaria que suministra al gerente.
3. **MÁS PARTICIPACIÓN:** Es compartir el problema con subordinados importantes de manera individual, para recibir sus ideas y sugerencias, sin reunirlos en grupos y posteriormente se toma la decisión, que podría o no reflejar la influencia de los subordinados.
4. **AÚN MÁS PARTICIPACIÓN:** Comparte el problema con sus subordinados como grupo y obtiene colectivamente sus ideas y sugerencias, toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de los subordinados.
5. **PARTICIPACIÓN TOTAL:** comparte un problema con los subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo sobre la solución. Su papel es en gran medida de coordinador.



Capítulo 3:

METODOLOGIA



3

3.- METODOLOGÍA

3.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es innegable la importancia de la investigación, porque es la base de toda ciencia. Ella es dinámica porque permite descubrir nuevos enfoques científicos y abre nuevos horizontes, manteniendo a la ciencia en constante evolución. La investigación no pertenece a una sola ciencia, es decir, ella se da en todas, de distintas maneras. Es por ello que la estrategia de investigación adoptada de acuerdo a los objetivos planteados y a la naturaleza del estudio, que se determina en el presente trabajo es de tipo cualitativo y se caracteriza por ser generativa, inductiva, constructiva y subjetiva. La cual busca describir la conducta habitual de instituciones y grupos concretos, interesándose por lo que la gente hace, como se comporta y cómo interactúa. (Gloria Pérez Serrano-1998).

Según el nivel de conocimiento el tipo de investigación es Descriptivo, ya que trata de obtener información sobre los Atributos que se deben desarrollar, los cuales debería tener un Ingeniero Industrial que quiera incursionar en el campo automotriz y los diferentes tipos de entrenamiento para la formación Gerencial de las ensambladoras que conforman el sector automotriz Carabobeño.

Adicionalmente, se considera de Campo donde se hace un estudio evaluativo, sustentado en las fuentes primarias, representadas por los expertos del sector automotriz Carabobeño.

3.2.- POBLACIÓN

Según Tamayo, M. (1993), la población se define como: *“la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”*

La población que se estudiará en este trabajo está representada por las Gerencias Altas y Medias de las ensambladoras que conforman el sector automotriz Carabobeño, para garantizar que la información obtenida represente lo más fielmente posible a la Estructura Ideológica Gerencial o Contexto Gerencial en función a los tipos de entrenamiento gerenciales que actualmente se aplican. El total de la población de la gerencial alta y media con experiencia en el sector automotriz Carabobeño fue 56 gerentes.

Debido a la poca disponibilidad de tiempo para la atención por parte del personal gerencial que labora en el sector seleccionado para el estudio, se hizo necesario escoger una muestra representativa de la población.

La muestra según el mismo autor, descansa en el principio de que “las partes representan al todo y por tal reflejan las características que definen la población de la cual fue extraída, lo que confirma su representatividad” (Tamayo, M. 1993).

3.3.- SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Según Bisquerra (1989), el procedimiento para seleccionar una muestra de individuos sobre los que se van a recoger los datos debe ser tal que asegure su representatividad. Esto es de vital importancia para llegar a conclusiones que sean generalizadas.

El criterio de selección de la muestra se basó en la intrínseca participación de los Gerentes (expertos) en aspectos relacionados con la Productividad y la Calidad, además de ser los responsables directos de formar la cultura Empresarial e implementar las Estrategias y Enfoques Gerenciales.

Debido a las características particulares de la investigación, donde se tiene una población finita (gerentes del sector automotriz seleccionados) y por tratarse de un estudio en el cual según Tamayo “El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos”, se realizó el muestreo no aleatorio intencionado o sesgado como método a utilizar en dicha investigación con el fin de dar representatividad a los distintos factores que integran el universo o población.

Se procedió a cuantificar el número de gerentes pertenecientes a las ensambladoras que conforma el sector automotriz, basado en el criterio de los Gerentes relacionados con la Productividad y calidad, obteniendo los resultados siguientes:

- Ford con un total de 21 Gerentes.
- General Motors con un total de 18 Gerentes.
- Chrysler con un total de 17 Gerentes.

De estos Gerentes se seleccionaron los que tuvieron mayor relación con dicho criterio y mayor disponibilidad, como se muestra en cuadro N° 1.

Cuadro N° 1

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Gerentes	Ensambladoras		
	Chrysler	Ford	General Motors
Calidad	X	X	X
Ingeniería	X	X	X
Producción	X	X	X
Materiales	X	X	X
Manufactura	X	X	X
Planta	X	X	
Recurso Humano		X	X
Mercadeo	X	X	
Operaciones			X
Sub - Total	7	8	7
Total de la muestra=22 Gerentes			

FUENTE: PROPIA

3.4.- TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la realización del estudio y poder lograr los objetivos planteado, la investigación utilizará distintas vías para la recolección de datos. Las fuentes de información se dividen en dos tipos: primarios y secundarios. Los datos primarios provienen de las fuentes originales, y se recopilan directamente en el campo específico; los datos secundarios se refieren a experiencias de otras personas en cuanto al tema investigado, publicaciones, datos censales, documentos o referencias bibliográficas. A continuación se detallan cada una de ellas.

Los datos primarios fueron generados por medio de la aplicación de diferentes instrumentos tales como: La Observación, La Entrevista y La Encuesta.

- **Observación:** se llevarán a cabo visitas informales a las ensambladoras, donde se tomará nota de los aspectos más resaltantes en cuanto a las funciones Gerenciales ejercidas en su puesto de trabajo.
- **Entrevistas:** la forma como se efectúa esta técnica en las ensambladoras sujetas a estudio, será a través de entrevista de tipo informal, la misma se utiliza básicamente para intercambiar puntos de vista sobre el tema analizado y su relación con el contexto gerencial actual; además servirá para caracterizar la muestra y justificar la necesidad de contar con la colaboración de las sugerencias en las tres ensambladoras para alcanzar el objetivo propuesto en la investigación.
- **Encuestas:** estas se aplicarán con el apoyo de una lista de 50 (cincuenta) atributos para el éxito, relacionados con la carrera Ingeniería Industrial. Con la finalidad de que el experto seleccione un total de 15 (quince) atributos, se evaluó según su criterio y experiencia en las diferentes categorías (esenciales, importantes, deseables) y sugiera el tipo de entrenamiento a seguir para lograr adquirir dichos atributos (ver anexo N° 2).
- **Documentación:** esta alternativa de recopilación de información permite conocer el estado del arte de adiestramiento gerencial. Los instrumentos a utilizar serán la información de bibliografía, hojas Web, fichas, trabajos bibliográficos datos de capacitación y entrenamiento.

3.5.- TÉCNICAS DE ANÁLISIS

En función de cumplir los objetivos planteados para la elaboración del presente estudio, donde se desarrollará las estrategias de entrenamiento y reforzamiento del Ingeniero Industrial con aspiraciones a incursionar en el campo automotriz Carabobeño, se utilizará una serie de técnicas e instrumentos que se mencionan a continuación.

Sistema a utilizar en el diagnóstico: la estadística descriptiva la cual consiste en la recopilación de información, presentación e interpretación de un grupo de datos en diagramas circulares y gráficos de barras.

3.6.- DISEÑO DE FASES METODOLÓGICAS

Fase I: Investigación Preliminar

Se elaboró una lista de atributos relacionados con la carrera Ingeniería industrial, las herramientas utilizadas para la recolectar esta información fueron entrevistas a expertos con cargos Gerenciales en áreas relacionadas con la Productividad y Calidad del sector automotriz, Internet, revistas y libros.

La aplicación de encuesta permitió recoger la información en forma directa de los expertos del sector automotriz, con la finalidad de obtener los principales atributos para el éxito y los tipos de entrenamientos necesarios para adquirir dichos atributos. Para el diseño de este instrumento se realizó una lista de 50 atributos relacionados con la carrera Ingeniería Industrial de los cuales el experto realizó una selección de 15 atributos y al mismo tiempo los evaluó en las diferentes categorías (esencial, importantes y deseables).

Cada uno de los atributos tiene su definición con el objeto de unificar términos por parte de los encuestados (ver anexo N° 2).

La entrega de las encuestas se realizó en forma personalizada, explicándoles el por qué de su selección y las instrucciones para contestar las encuestas.

Sé estableció una fecha para la devolución de las encuestas y se hizo un seguimiento para evitar retrasos.

Se recibió el instrumento personalmente, el cual fue revisado en presencia del informante, para aclarar dudas o completar la información si fuese necesario.

Fase II: Análisis de los Datos

Se procesará la información que se obtenga de las encuestas con los expertos del sector automotriz utilizando la estadística descriptiva, donde se analizarán los atributos para el éxito que debe poseer un Ingeniero Industrial y los tipos de entrenamiento para reforzar o adquirir dicho atributos.

Se tomará en cuenta las entrevistas no estructura con los expertos, la cual permitirá determinar los tipos de entrenamiento que actualmente aplica el sector automotriz.

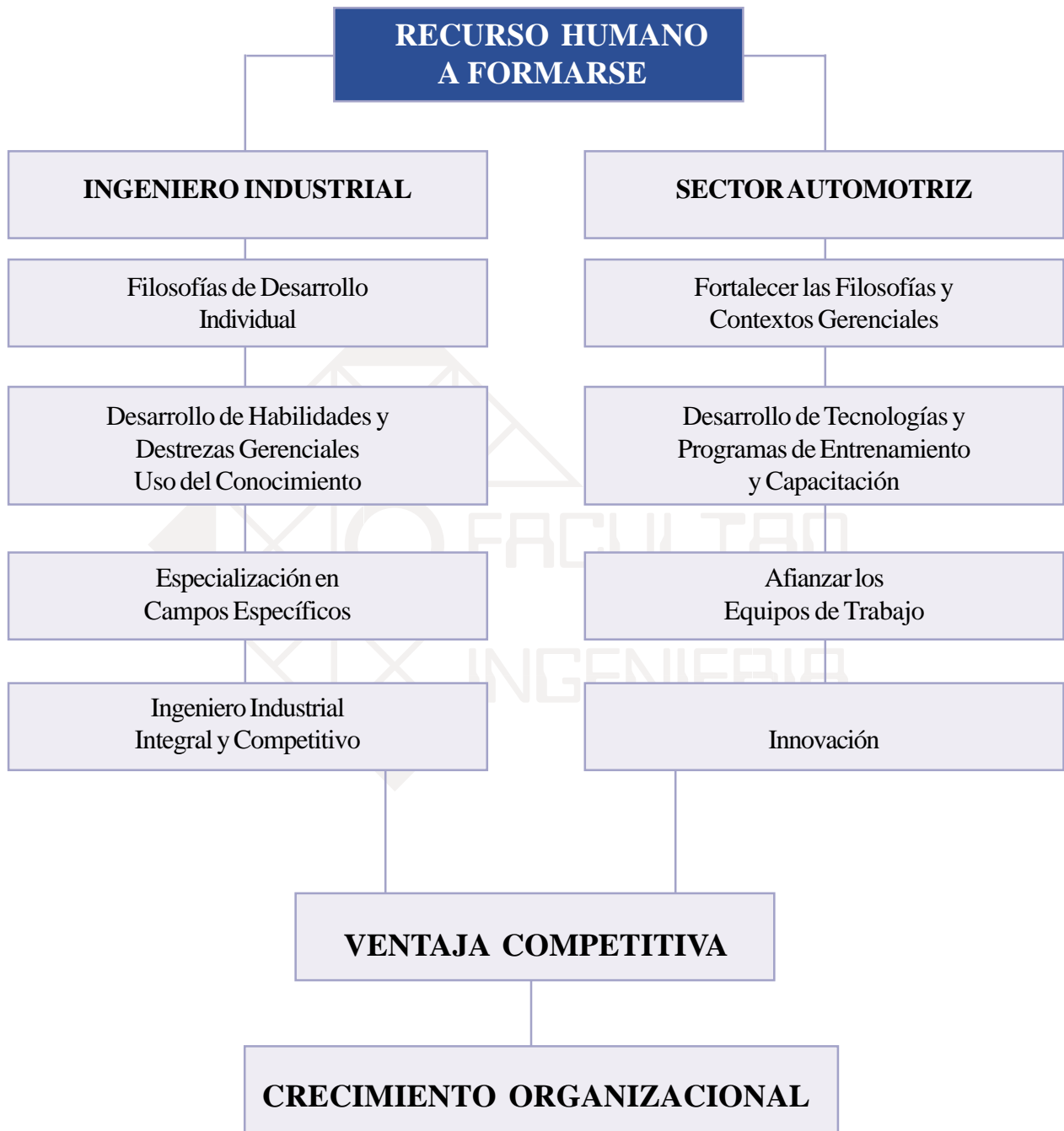
Fase III: Establecimiento de Estrategias

Se planteará un Plan de Entrenamiento y Reforzamiento en la Formación del Ingeniero Industrial en áreas Gerenciales del sector automotriz Carabobeño.

A continuación se presenta un modelo estratégico para obtener ventaja competitiva.

Figura N° 2

MODELO ESTRATÉGICO PARA OBTENER VENTAJA PARA COMPETITIVA



PARA OBTENER VENTAJA PARA COMPETITIVA

El modelo estratégico para obtener ventaja competitiva en relación a la capacitación y formación del Ingeniero Industrial en áreas gerenciales del sector automotriz se fundamenta en la relación individuo empresa.

Si se fortalece una filosofía gerencial que sepa administrar el pensamiento humano desde el punto de vista del conocimiento y acción de planeación de estrategia a través de filosofías de desarrollo individual se logrará la incorporación del Ingeniero en el sector automotriz, identificándose con lo concerniente a su carrera y a su entorno laboral.

El desarrollo de tecnologías y programas de capacitación constituyen la infraestructura esencial para ser cada día más competitivos y el factor clave para el éxito es el desarrollo de Habilidades y Destrezas Gerenciales con el buen Uso de Conocimientos.

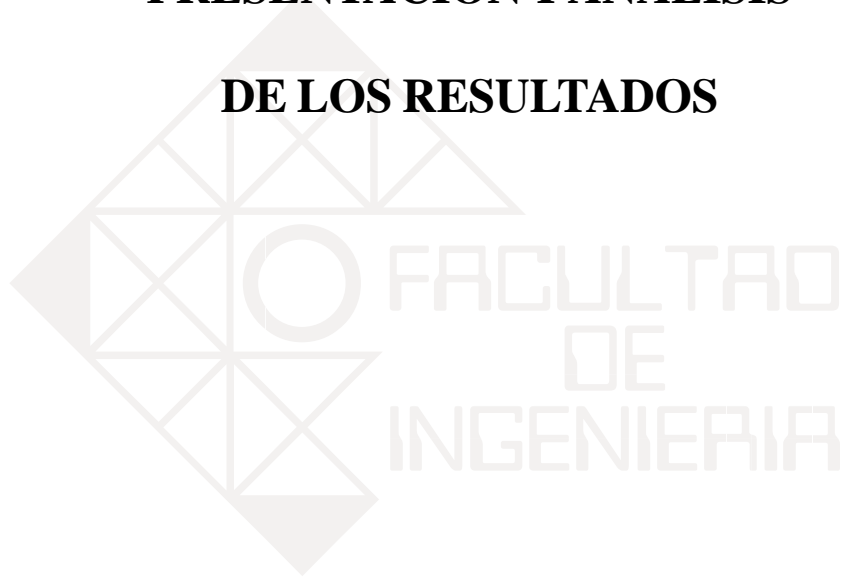
El objetivo estratégico de convertir la capacidad potencial del Ingeniero en capacidad real, es muy complejo porque el ser humano es único, sus motivaciones son particulares. Por lo que se puede decir que la competencia trasciende el conocimiento adquirido durante la formación extendiéndose sólo cuando el capacitado transfiere correcta y oportunamente lo aprendido a su lugar de trabajo.

Esto también se puede reflejar en los trabajadores de la empresa, ya que ningún trabajador por excelente que sea puede lograr en forma individual los resultados esperados, por ello se requiere de ayuda mutua y cooperación. Para alcanzar la especialización en un campo específico se requiere una cierta formación profesional y un plan de entrenamiento dirigido a dicho campo.

La ventaja competitiva será el resultado de llegar a desarrollar el plan de entrenamiento y Reforzamiento en áreas gerenciales del sector automotriz Carabobeño, ya que el mismo permitirá desarrollar los atributos más importantes manifestados por la Gerencia de dicho sector.

Se desarrollaran las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Capítulo 4:
PRESENTACIÓN Y ANALISIS
DE LOS RESULTADOS



4

4.- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

4.1- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Se realizó un análisis cuali-cantitativo de los resultados obtenidos de acuerdo a las respuestas dadas por los expertos del sector automotriz (ejecutivos de la alta y media Gerencia) ubicado en la zona industrial del estado Carabobo.

El análisis cualitativo tiene una interpretación personal que se efectuó considerando los 15 (quince) Atributos para el Éxito seleccionados por cada Gerentes de las diferentes ensambladoras que conforma el sector automotriz Carabobeño los cuales debe poseer un Ingeniero Industrial con aspiraciones a incursionar en el campo automotriz.

4.1.1.- Resultados, Análisis e Interpretación:

Se elaboraron gráficos con la finalidad de que es la mejor forma de observar los resultados obtenidos. Adicionalmente se realizó un análisis cuantitativo para la evaluación de aquellos Atributos que obtuvieron igual proporcionalidad en al menos dos categorías (esencial, importante, deseable) y otro para la evaluación final de los atributos que coincidieron en todas las ensambladoras pero defirieron en: no más de una categoría. El análisis cuantitativo se basó en criterios.

A continuación se hace una explicación de lo anteriormente dicho, se procederá al análisis de los graficos con sus respectivas tablas:

Comenzando con la Ensambladora de la CHRYSLER, y observando los resultados obtenidos en el cuadro N° 2 y en el gráfico N° 1 se puede apreciar los 15 atributos para el éxito seleccionados por la ensambladora Chrysler donde hay dos atributos para el éxito que obtuvieron mayor frecuencia de selección, estos son: Facilidad para trabajar en equipo y bilingüe los cuales tienen un margen mínimo de diferencia. Les sigue en un orden el resto de los atributos para el éxito hasta llegar al de menor frecuencia de selección.

De acuerdo a lo anteriormente dicho, se puede deducir que estos atributos para el éxito son los más relevantes dentro de la ensambladora **Chrysler**, los cuales se podrán apreciar en la gráfica N° 1.

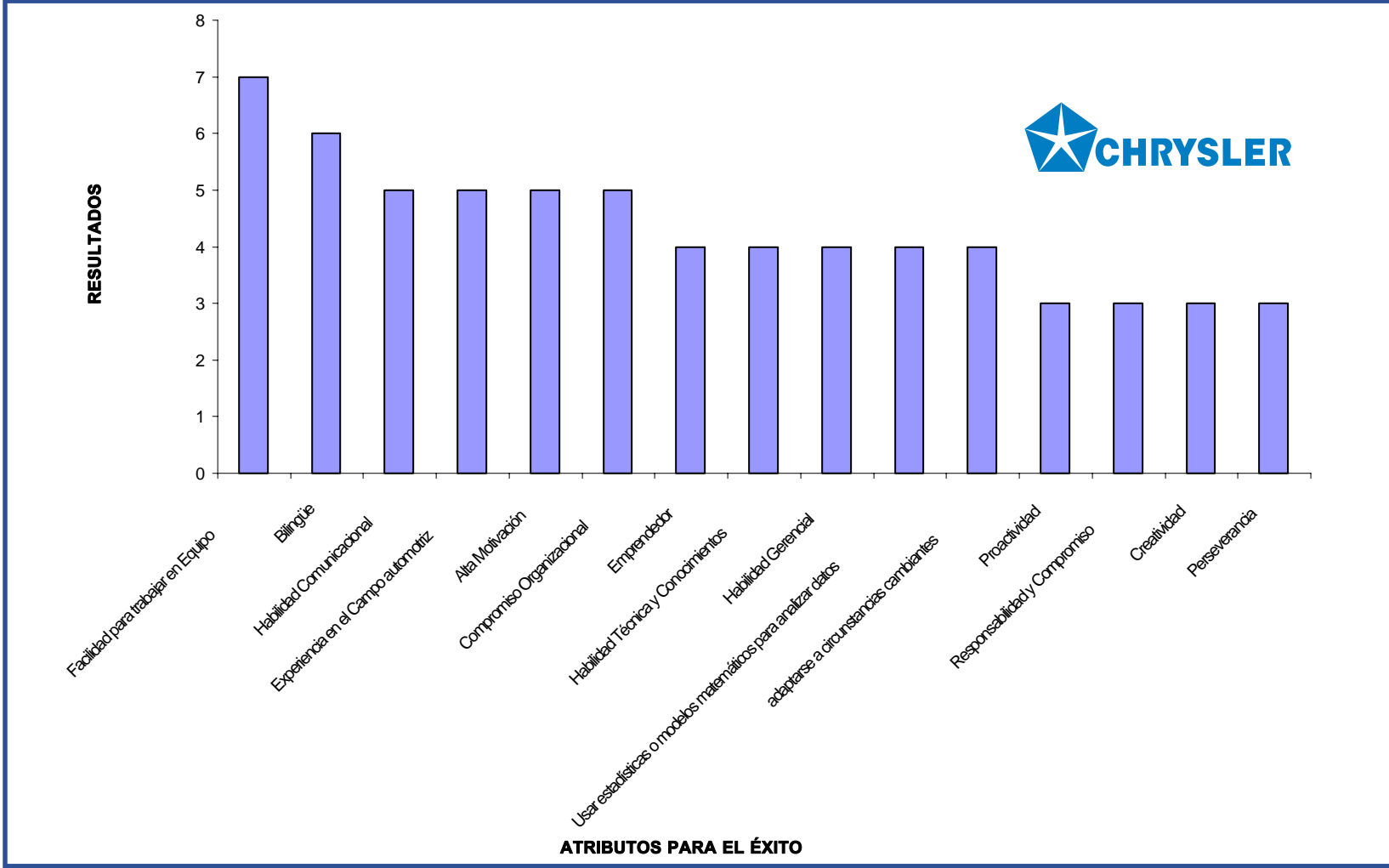
Cuadro N° 2

TABLA ENCUESTA CHRYSLER

ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO	RESULTADOS
Facilidad para trabajar en Equipo	7
Bilingüe	6
Habilidad Comunicacional	5
Experiencia en el Campo automotriz	5
Alta Motivación	5
Compromiso Organizacional	5
Emprendedor	4
Habilidad Técnica y Conocimientos	4
Habilidad Gerencial	4
Usar estadísticas o modelos matemáticos para analizar datos	4
adaptarse a circunstancias cambiantes	4
Proactividad	3
Responsabilidad y Compromiso	3
Creatividad	3
Perseverancia	3



Gráfica N° 1
RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA EN CHRYSLER



En el siguiente registro de atributos para el éxito se obtuvo de la ensambladora **Ford** (cuadro N° 3 y gráfico N°2), los resultados que permiten deducir que son los atributos que se requieren para aspirar a cargos gerenciales dentro de la ensambladora de la **Ford**. De acuerdo a la frecuencia de selección los más relevantes son: Bilingüe y Creatividad.

Cuadro N° 3

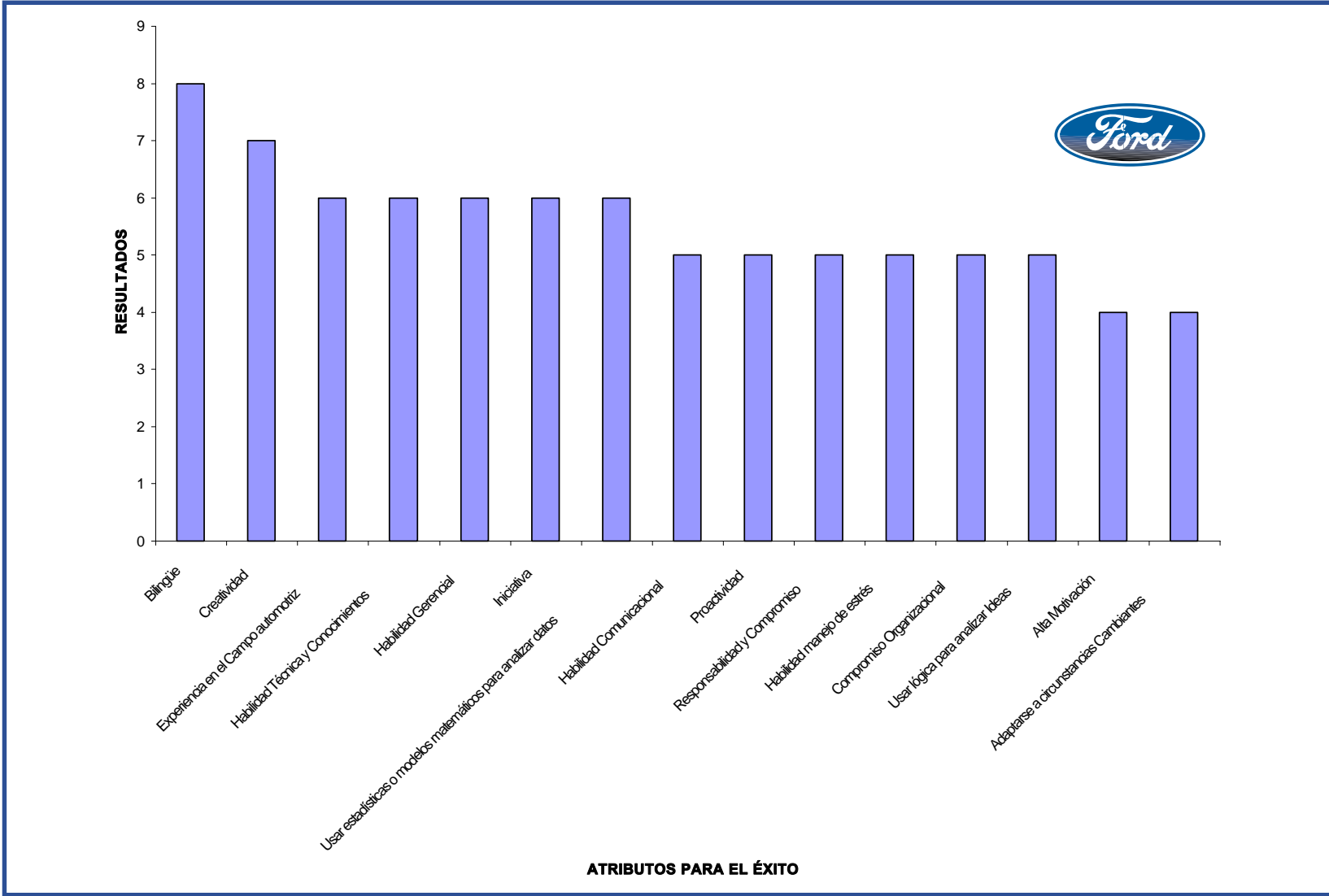
TABLA ENCUESTA FORD

ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO	RESULTADOS
Bilingüe	8
Creatividad	7
Experiencia en el Campo automotriz	6
Habilidad Técnica y Conocimientos	6
Habilidad Gerencial	6
Iniciativa	6
Usar estadísticas o modelos matemáticos para analizar datos	6
Habilidad Comunicacional	5
Proactividad	5
Responsabilidad y Compromiso	5
Habilidad manejo de estrés	5
Compromiso Organizacional	5
Usar lógica para analizar Ideas	5
Alta Motivación	4
Adaptarse a circunstancias Cambiantes	4

FUENTE: PROPIA



Gráfica N° 2
RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA EN FORD



En el cuadro N° 4 y gráfica N° 3 se observan los resultados de la encuesta aplicada en la ensambladora **General Motors**, esto permite concluir los atributos para el éxito exigidos por dicha ensambladora para aspirar a cargos gerenciales. Los atributos más sobresalientes son: Facilidad para trabajar en equipo seguidamente Habilidad Comunicacional, Habilidad Gerencial y Bilingüe.

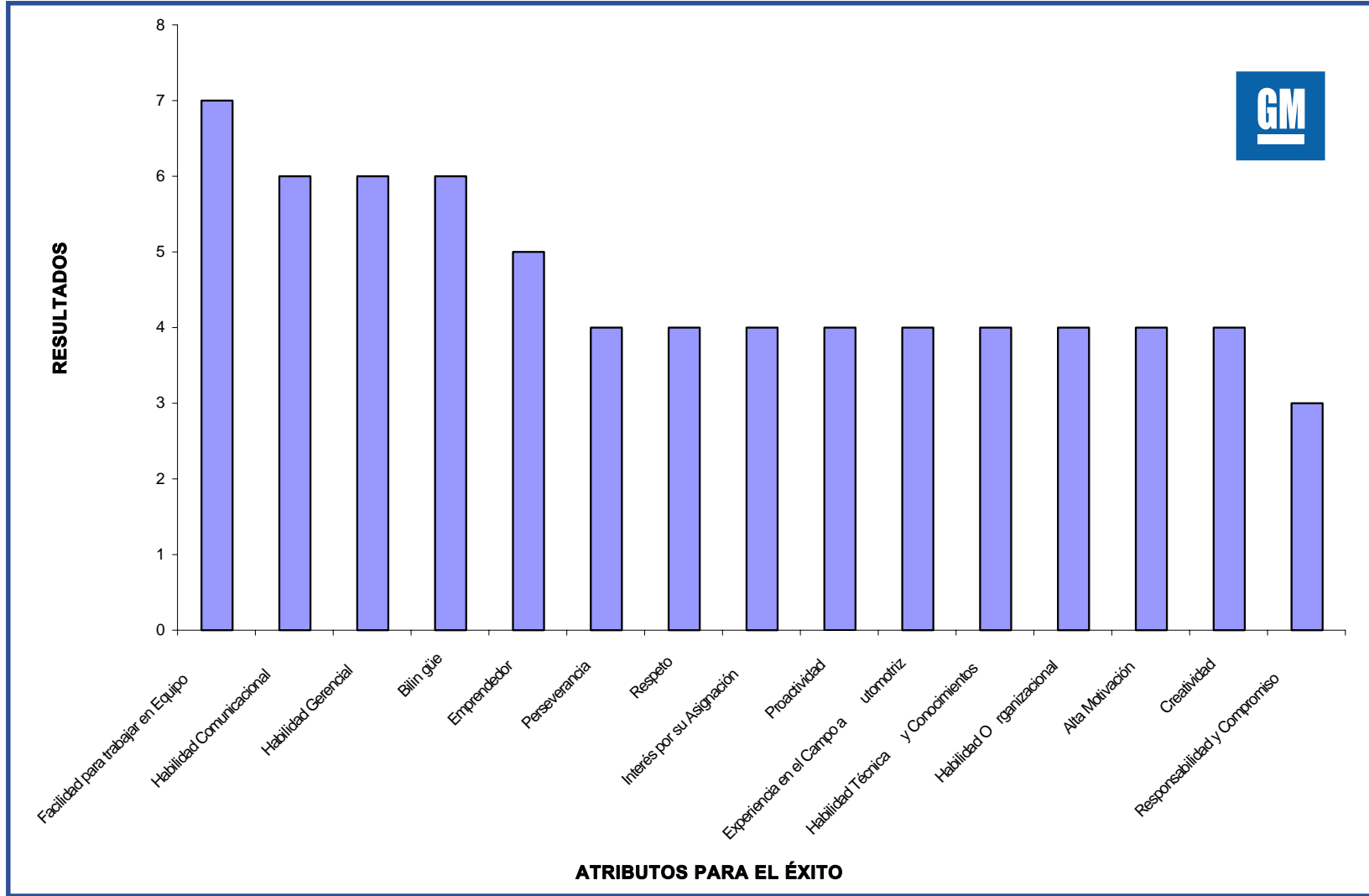
Cuadro N° 4

TABLA ENCUESTA GENERAL MOTORS

ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO	RESULTADOS
Facilidad para trabajar en Equipo	7
Habilidad Comunicacional	6
Habilidad Gerencial	6
Bilingüe	6
Emprendedor	5
Perseverancia	4
Respeto	4
Interés por su Asignación	4
Proactividad	4
Experiencia en el Campo automotriz	4
Habilidad Técnica y Conocimientos	4
Habilidad Organizacional	4
Alta Motivación	4
Creatividad	4
Responsabilidad y Compromiso	3

FUENTE: PROPIA

Gráfica N° 3
RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA EN GENERAL MOTORS



Comparando los resultados obtenidos de la aplicación de encuesta en las tres ensambladoras (Chrysler, Ford y General Motors), en el cuadro N° 5 y la gráfica N° 4 se observa que las ensambladoras que conforman el sector automotriz carabobeño, coinciden en su selección de atributos para el éxito en una cantidad de 9 (nueve) atributos que se mencionan a continuación: Habilidad Gerencial, Bilingüe, Habilidad Comunicacional, Habilidad Técnica y Conocimiento, Alta Motivación, Experiencia en el Campo automotriz, Responsabilidad y Compromiso, Proactividad, Creatividad, también se puede apreciar que **Chrysler y Ford** coinciden en tres atributos que son los siguientes: Compromiso Organizacional, Adaptarse a circunstancias cambiantes y Usar estadísticas o modelos matemáticos para analizar datos.

Como se puede ver nuevamente **Chrysler** coincide con General Motors en tres atributos para el éxito que se muestran a continuación: Emprendedor, Perseverancia y Facilidad para trabajar en Equipo.

General Motors tiene en su lista (ver cuadro N° 24) cuatro atributos que no contienen el resto de las ensambladoras y estos son: Interés por su asignación, Iniciativa, Habilidad Organizacional y Respeto.

Finalmente **Ford** presenta dos atributos que aparecen en la Lista Definitiva de los Atributos para el Exito Ford (ver cuadro N° 19) estos son: Habilidad Manejo de Estrés y Usar Lógica para analizar ideas.

En el cuadro N° 5 también se visualizan el número de expertos que coinciden en la selección de los atributos, como por ejemplo. El atributo Habilidad Gerencial fue seleccionado por las ensambladoras **General Motors y Ford** por una misma cantidad de expertos y **Chrysler** en una menor cantidad de expertos.

Cuadro N° 5

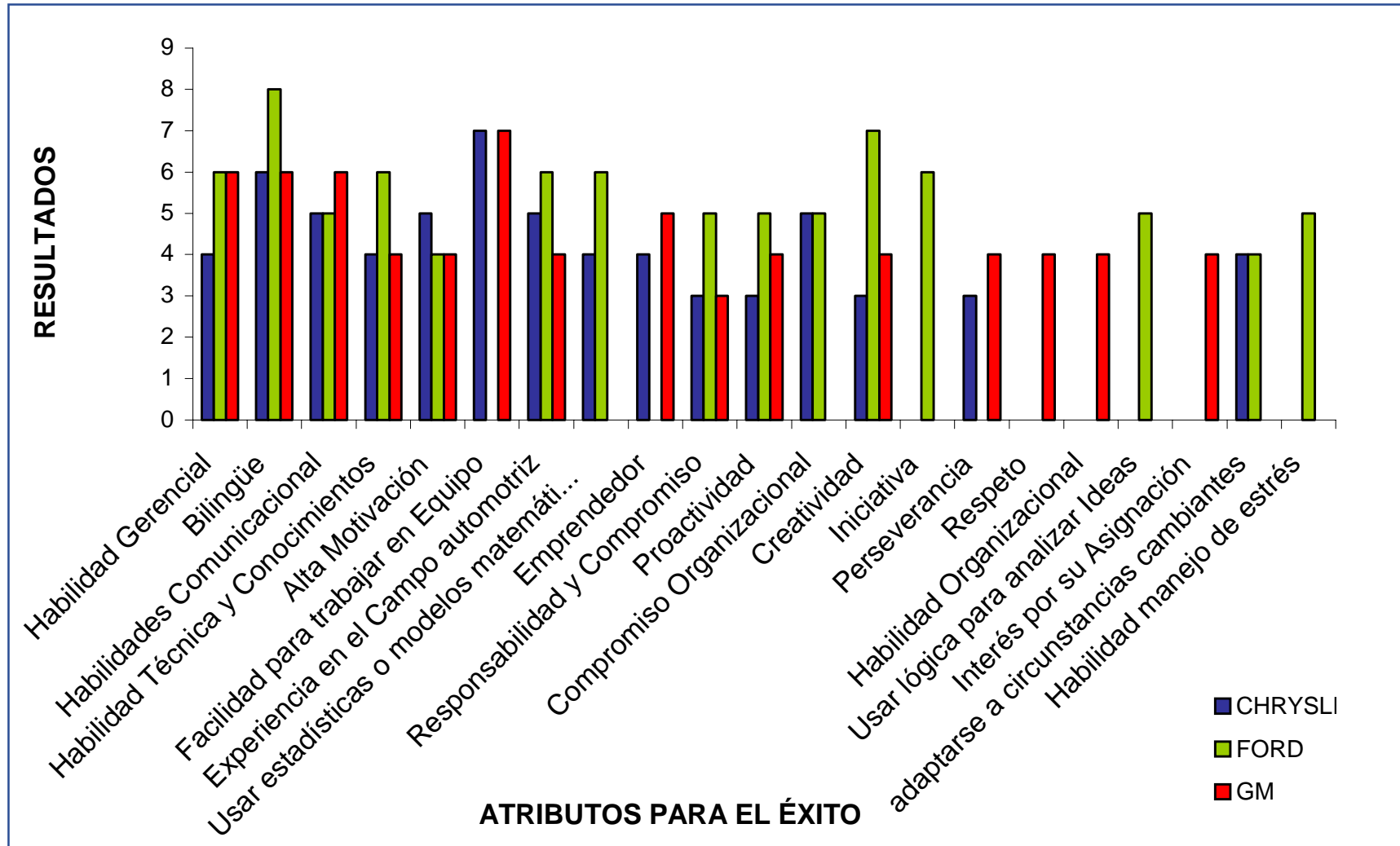
COMPARACIÓN DE RESULTADOS (CHRYSLER, FORD Y GENERAL MOTORS)

ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO	ENSAMBLADORAS		
	CHRYSLER	FORD	GM
Habilidad Gerencial	4	6	6
Bilingüe	6	8	6
Habilidades Comunicacional	5	5	6
Habilidad Técnica y Conocimientos	4	6	4
Alta Motivación	5	4	4
Facilidad para Trabajar en Equipo	7	0	7
Experiencia en el Campo automotriz	5	6	4
Usar Estadística o Modelos Matemáticos para Analizar Datos	4	6	0
Emprendedor	4	0	5
Responsabilidad y Compromiso	3	5	3
Proactividad	3	5	4
Compromiso Organizacional	5	5	0
Creatividad	3	7	4
Iniciativa	0	6	0
Perseverancia	3	0	4
Respeto	0	0	4
Habilidad Organizacional	0	0	4
Usar Lógica para Analizar Ideas	0	5	0
Interés por su Asignación	0	0	4
Adaptarse a Circunstancias Cambiantes	4	4	0
Habilidad Manejo de Estrés	0	5	0

FUENTE: PROPIA

Gráfica N° 4

COMPARACIÓN DE ENCUESTA APLICADA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ



Basado en los resultados obtenidos de cada ensambladora se procedió a evaluar cada uno de estos atributos en las categorías (Esencial, Importante y Deseable) que los expertos sugirieron.

Observando la evaluación realizada por los expertos según las categorías (Esencial, Importante y Deseable) a las cuales pertenece cada atributo. Se realizó un análisis en cada ensambladora, el cual se puede apreciar a través de gráficas con sus respectivas tablas como se viene haciendo.

El cuadro N° 6 y el gráfico N° 5 permite visualizar la evaluación que hicieron los expertos de la ensambladora **Chrysler**. Los atributos **esenciales** para el éxito seleccionados por dicha ensambladora son: Habilidad Gerencial, Habilidad Técnica y Conocimientos, Alta Motivación, Usar estadísticos o modelos Matemáticos para analizar datos y Bilingüe. Los atributos **importantes** para el éxito son: Adaptarse a Circunstancias Cambiantes, Facilidad para trabajar en Equipo, Creatividad y Perseverancia. Finalmente los atributos **Deseables** para el éxito son: Responsabilidad y Compromiso, Compromiso Organizacional, Emprendedor.

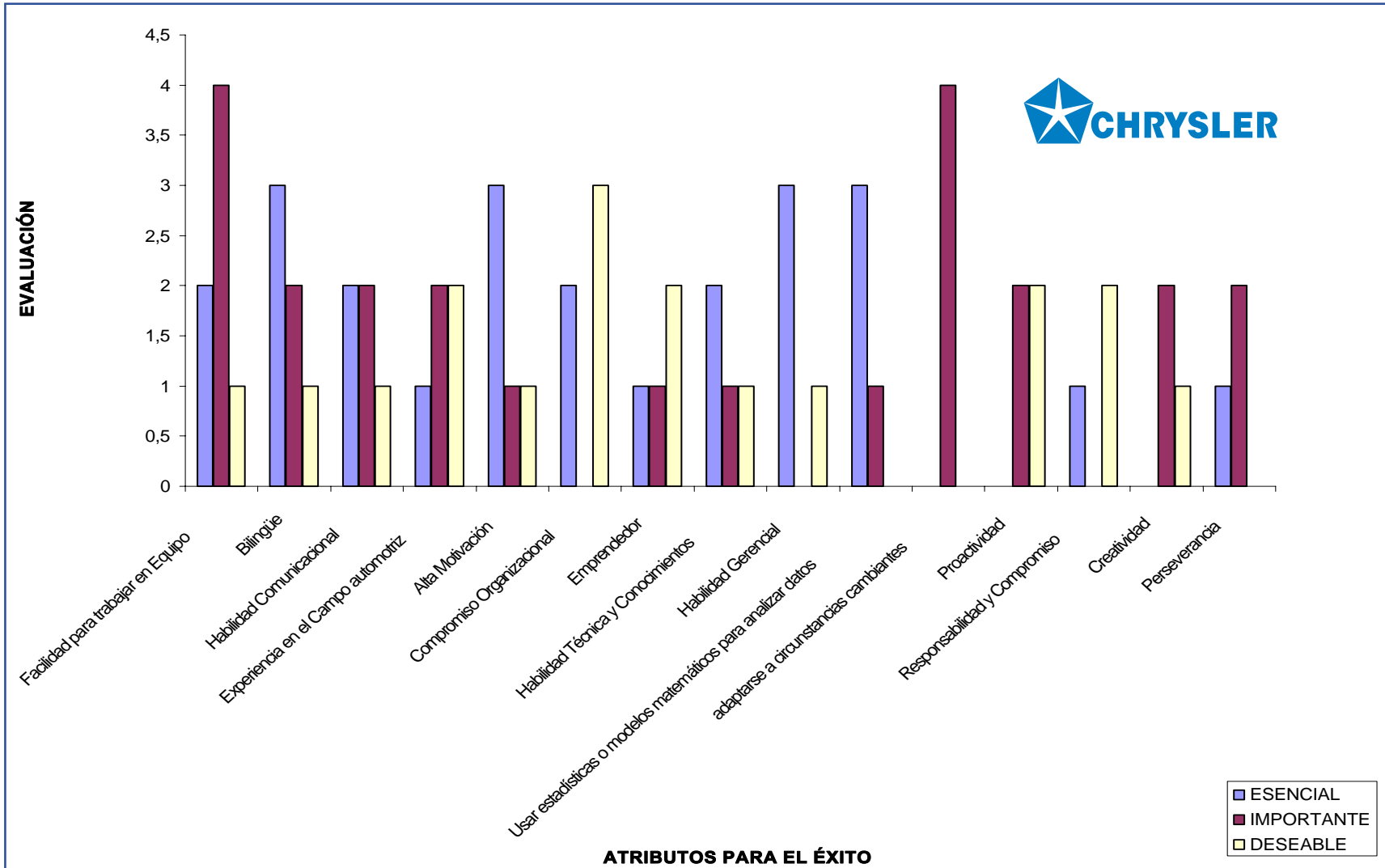
En el cuadro N° 7 se visualiza la lista preliminar de dicho atributos ubicados en su categoría. La gráfica N° 5 presenta tres atributos que obtuvieron igual proporcionalidad en al menos dos categorías y estos son: Habilidad Comunicacional, Experiencia en el Campo automotriz, Proactividad. Por esta razón se realizó un análisis cuantitativo para los mismos, con el fin de ubicarlos en una categoría específica, bien sea, esencial, importante o deseable.

Cuadro N° 6
EVALUACIÓN DE CATEGORIAS CHRYSLER.

ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO	CATEGORIAS		
	ESENCIAL	IMPORTANTE	DESEABLE
Facilidad para trabajar en Equipo	2	4	1
Bilingüe	3	2	1
Habilidad Comunicacional	2	2	1
Experiencia en el Campo automotriz	1	2	2
Alta Motivación	3	1	1
Compromiso Organizacional	2	0	3
Emprendedor	1	1	2
Habilidad Técnica y Conocimientos	2	1	1
Habilidad Gerencial	3	0	1
Usar estadísticas o modelos matemáticos para analizar datos	3	1	0
Adaptarse a circunstancias cambiantes	0	4	0
Proactividad	0	2	2
Responsabilidad y Compromiso	1	0	2
Creatividad	0	2	1
Perseverancia	1	2	0

FUENTE: PROPIA

Gráfica N° 5
**ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO EVALUADOS POR CHRYSLER
 SEGUN SU CATEGORIA**



Cuadro N° 7

LISTA PRELIMINAR DE LOS ATRIBUTOS EN SU CATEGORÍA CHRYSLER.

ESENCIAL
Habilidad Gerencial Habilidad Técnica y Conocimiento Alta Motivación Bilingüe Usar Estadística o modelos matemáticos para analizar datos
IMPORTANTE
Adaptarse a Circunstancias Cambiantes Facilidad para trabajar en Equipo Creatividad Perseverancia
DESEABLE
Responsabilidad y Compromiso Compromiso Organizacional Emprendedor

FUENTE: PROPIA

El registro de la evaluación realizada en la ensambladora **Ford** (cuadro N°8 y gráfica N° 6), permite concluir los atributos esenciales, importantes y deseables para el éxito que demanda dicha ensambladora. Los atributos **esenciales** son: Habilidad Gerencial, Habilidad técnica y Conocimiento, Habilidad Comunicacional. Los atributos **importantes** son: Adaptarse a Circunstancias Cambiantes, Bilingüe, Compromiso Organizacional, Alta Motivación y Creatividad. Los atributos **deseables** son: Usar Lógica para Analizar Ideas, Proactividad, Experiencia en el Campo automotriz y Habilidad Manejo de Estrés.

En el cuadro N° 9 se visualiza la lista preliminar de dicho atributos en su respectiva categoría evaluados por los expertos de Ford. Los atributos que obtuvieron igual proporcionalidad en al menos dos categorías son: Iniciativa, Usar estadísticas o modelos matemáticos para analizar datos, Responsabilidad y compromiso, a los mismos se les realizó un análisis cuantitativos para ubicarlos en una categoría.

Cuadro N° 8
EVALUACIÓN DE CATEGORÍAS FORD.

ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO	CATEGORÍAS		
	ESENCIAL	IMPORTANTE	DESEABLE
Bilingüe	3	4	1
Creatividad	0	4	3
Experiencia en el Campo automotriz	2	1	3
Habilidad Técnica y Conocimientos	4	1	0
Habilidad Gerencial	5	1	0
Iniciativa	2	2	2
Usar estadísticas o modelos matemáticos para analizar datos	2	2	2
Habilidad Comunicacional	3	2	0
Proactividad	0	1	4
Responsabilidad y Compromiso	2	1	2
Habilidad manejo de estrés	0	2	3
Compromiso Organizacional	1	3	1
Usar lógica para analizar Ideas	1	1	3
Alta Motivación	1	2	1
Adaptarse a circunstancias Cambiantes	0	3	1

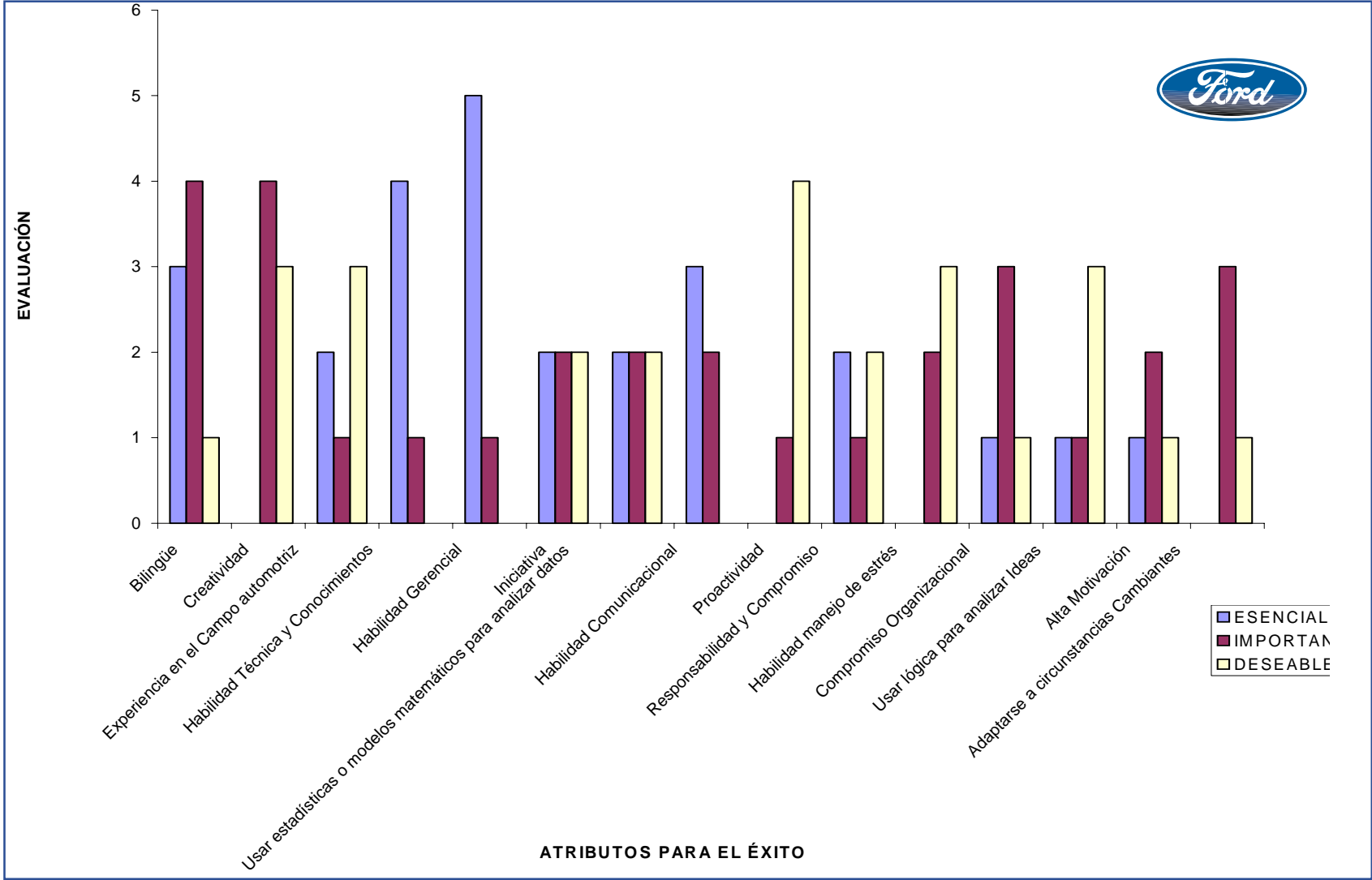
FUENTE: PROPIA

Cuadro N° 9
LISTA PRELIMINAR DE LOS ATRIBUTOS EN SU CATEGORÍA FORD.

ESENCIAL
Habilidad Gerencial Habilidad Técnica y Conocimiento Habilidad Comunicacional
IMPORTANTE
Adaptarse a Circunstancias Cambiantes Alta Motivación Creatividad Bilingüe Compromiso Organizacional
DESEABLE
Habilidad Manejo de Estrés Usar logica para Analizar Ideas Proactividad Experiencia en el Campo Automotriz

FUENTE: PROPIA

Gráfica N° 6
**ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO EVALUADOS POR FORD
 SEGUN SU CATEGORÍA**



Observando las evaluaciones obtenidas en el cuadro N° 10 y gráfico N° 7 se puede apreciar los siguientes atributos para el éxito, ubicados en las categorías esenciales, importantes y deseables de la ensambladora **General Motors**. Los atributos **esenciales** son: Habilidad Comunicacional, Habilidad Gerencial, Bilingüe, Alta Motivación. Los atributos **importantes** son: Habilidad Técnica y Conocimientos, Habilidad Organizacional, respeto, Facilidad para trabajar en Equipo. Los atributos **deseables** son: Interés por su Asignación, Proactividad, Experiencia en el Campo automotriz. El cuadro N° 11 muestra la lista preliminar de los atributos en sus categorías evaluados por los expertos de **General Motors**. Los atributos que obtuvieron igual proporcionalidad en al menos dos categorías se mencionan a continuación: Emprendedor, Perseverancia, Creatividad, Responsabilidad y Compromiso, a los mismos se les realizó un análisis cuantitativos para definir su categoría.

Cuadro N° 10

EVALUACIÓN DE CATEGORIAS GENERAL MOTORS.

ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO	CATEGORÍAS		
	ESENCIAL	IMPORTANTE	DESEABLE
Facilidad para trabajar en Equipo	2	3	2
Habilidad Comunicacional	4	1	1
Habilidad Gerencial	3	2	1
Bilingüe	3	2	1
Emprendedor	2	2	1
Perseverancia	0	2	2
Respeto	1	2	1
Interés por su Asignación	1	1	2
Proactividad	1	1	2
Experiencia en el Campo automotriz	1	1	2
Habilidad Técnica y Conocimientos	0	3	1
Habilidad Organizacional	1	2	1
Alta Motivación	2	1	1
Creatividad	2	2	0
Responsabilidad y Compromiso	1	1	1

FUENTE: PROPIA

Gráfica N° 7
ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO EVALUADOS POR GENERAL MOTORS SEGUN SU CATEGORIA



Cuadro N° 11

LISTA PRELIMINAR DE LOS ATRIBUTOS EN SU CATEGORÍA GENERAL MOTORS.

ESENCIAL
Habilidad Gerencial Alta Motivación Bilingüe Habilidad Comunicacional
IMPORTANTE
Facilidad para trabajar en Equipo Habilidad Organizacional Respeto Habilidad Técnica y Conocimiento
DESEABLE
Experiencia en el Campo Automotriz Proactividad Interés por su Asignación

FUENTE: PROPIA

4.1.2.- ANALISIS CUANTITATIVO

Basado en un criterio, para el análisis cuantitativo de aquellos atributos que obtuvieron igual proporcionalidad en al menos dos categorías se procedió a realizar los siguientes cálculos tomando en cuenta las siguientes condiciones:

- El atributo a estudio deberá tener igual proporcionalidad en al menos dos categorías.
- El atributo que obtenga mayor puntaje total se ubicará en la lista definitiva de atributos esenciales si y solo si, la lista Preliminar de atributos esenciales es menor e igual a 4 (cuatro) atributos, ya que cada categoría deberá contener 5 atributos.
- Si la lista preliminar de atributos en la categoría esencial es igual a 5 (cinco) atributos, dicho atributo será ubicado en la lista definitiva de atributos importantes si y solo si, la cantidad de atributos importante contenidos en la lista preliminar es menor a 5 (cinco) atributos
- Finalmente si las listas preliminares de las categorías esencial e importante contienen una cantidad de 5 atributos cada una, dicho atributo se ubicará en la lista definitiva de los atributos deseables.

4.2.- EL CÁLCULO DEL PUNTAJE TOTAL SE HARÁ DE LA SIGUIENTE FORMA:

1. A cada categoría (esencial, importante y deseable) se le ha asignado un valor. La Categoría de Esencial tomará el valor de 4 puntos, la categoría de importante tendrá un valor de 3 puntos y la deseable un valor de 2 puntos.
2. Como el atributo ha sido seleccionado por una cantidad de expertos, los cuales a sus ves han evaluado al atributo en las diferentes categorías. Se procederá al cálculo del puntaje de cada categoría con la multiplicación de el valor de cada categoría por número de expertos.
3. El puntaje total será la suma del puntaje de cada categoría.

4.2.4.- Análisis Cuantitativo en la Ensambladora Chrysler.

Los atributos sometidos a estudio son: Habilidad Comunicacional, Experiencia en el Campo automotriz y Proactividad, como se puede apreciar en la gráfica N°5, los mismos coinciden en igual proporcionalidad en al menos dos categorías. A continuación se pueden apreciar la evaluación cuantitativa de dicho atributos en los cuadros: N° 12, N° 13 y N° 14.

Cálculo de puntaje:

$$\text{Puntaje} = (\text{Categoría/Valor}) \times (\text{N}^\circ \text{ Experto})$$

Cálculo de puntaje por Categoría para el atributo Habilidad Comunicacional

$$\text{Puntaje Esencial} = 4 \times 2 \quad \text{Puntaje Importante} = 3 \times 2 \quad \text{Puntaje Deseable} = 2 \times 1$$

$$\text{Puntaje Esencial} = 8\text{ptos} \quad \text{Puntaje Importante} = 6\text{ptos} \quad \text{Puntaje Deseable} = 2\text{ptos}$$

Cálculo de puntaje total:

$$\text{Puntaje Total} = \text{Puntaje Esencial} + \text{Puntaje Importante} + \text{Puntaje Deseable}$$

$$\text{Puntaje Total} = 8\text{ptos} + 6\text{ptos} + 2\text{ptos}$$

$$\text{Puntaje Total} = 16\text{ptos}$$

Cuadro N° 12

Tabla Cálculo De Puntaje total Del Atributo Habilidad Comunicacional Chrysler.

Habilidad Comunicacional		
Categoría/Valor	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	2	8
Importante (3)	2	6
Deseable (2)	1	2
TOTAL PUNTAJE		16

FUENTE: PROPIA

Cuadro N° 13

Tabla Cálculo De Puntaje total Del Atributo Experiencia en el Campo Automotriz Chrysler.

Experiencia en el Campo automotriz		
Categoría/Valor	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	1	4
Importante (3)	2	6
Deseable (2)	2	4
TOTAL PUNTAJE		14

FUENTE: PROPIA

Cuadro N° 14

Tabla Cálculo De Puntaje total Del Atributo Proactividad Chrysler.

Proactividad		
Categoría/Valor	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	0	0
Importante (3)	2	6
Deseable (2)	2	4
TOTAL PUNTAJE		10

FUENTE: PROPIA

Como se puede observar en cuadro N° 7 lista preliminar de atributos **Chrysler**, la categoría esencial muestra un total de 5 (cinco) atributos, lo que indica que los atributos antes mencionados se ubicaran en las categorías importantes y deseables, ya que la lista preliminar de atributos importante es menor e

igual a 4 (cuatro) atributos y la de atributos deseables contienen solo 3 (tres) atributos. A continuación se concluye.

Análisis de los Cuadros N° 12, 13 y 14: el atributo Habilidad Comunicacional tiene mayor puntaje total lo cual indica que el mismo pasa a enfilarse a la lista definitiva de atributos **importantes** de la ensambladora Chrysler. El resto de los atributos evaluados pertenecerán a la de atributos deseables. A continuación se presenta la lista definitiva de los atributos para el éxito de la ensambladora **Chrysler** en el cuadro N° 15.

Cuadro N° 15

LISTA DEFINITIVA DE LOS ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO CHRYSLER.

ESENCIAL
Habilidad Gerencial
Habilidad Técnica y Conocimiento
Alta Motivación
Bilingüe
Usar Estadística o modelos matemáticos para analizar datos
IMPORTANTE
Adaptarse a Circunstancias Cambiantes
Facilidad para trabajar en Equipo
Creatividad
Habilidad Comunicacional
Perseverancia
DESEABLE
Responsabilidad y Compromiso
Compromiso Organizacional
Experiencia en el Campo Automotriz
Proactividad
Emprendedor

FUENTE: PROPIA

4.2.2.- Análisis Cuantitativo en la Ensambladora Ford:

Los atributos sometidos a estudio son: Iniciativa, Usar estadísticas o modelos matemáticos para analizar datos, Responsabilidad y Compromiso. Como se puede apreciar en la gráfica N°6, los mismos coinciden en igual proporcionalidad en al menos dos categorías. En los cuadros: (N° 16), (N°17) y (N°18) se puede visualizar el cálculo del puntaje total de los atributos sometidos a estudio.

Cuadro N° 16

Tabla Cálculo De Puntaje total Del Atributo Iniciativa Ford.

Iniciativa		
Categoría/Valor	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	2	8
Importante (3)	2	6
Deseable (2)	2	4
TOTALPUNTAJE		18

FUENTE: PROPIA

Cuadro N° 17

Tabla Cálculo De Puntaje total Del Atributo Usar estadísticas o modelos Matemáticos Ford.

Usar estadísticas o Modelos Matemáticos		
Categoría/Valor	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	2	8
Importante (3)	2	6
Deseable (2)	2	4
TOTALPUNTAJE		18

FUENTE: PROPIA

Cuadro N° 18

Tabla Cálculo De Puntaje total Del Atributo Responsabilidad y Compromiso Ford.

Responsabilidad y Compromiso		
Categoría/Valor	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	2	8
Importante (3)	1	3
Deseable (2)	2	4
TOTALPUNTAJE		15

FUENTE: PROPIA

El cuadro N° 9 muestra la lista preliminar de los atributos esenciales los cuales suman un total de 3

(tres) atributos en dicho cuadro la lista preliminar de atributos importantes muestra un total de cinco atributos y finalmente los atributos deseables esta conformado por cuatro atributos, lo que indica que los atributos antes mencionados se ubicaran en las categorías esenciales y deseables, ya que la lista preliminar de atributos importantes cumple con la cantidad de atributos establecido por categoría, que es la cantidad de a 5 (cinco) atributos por categorías. A continuación se concluye lo siguiente.

Análisis de los Cuadros N° 16, 17 y 18: los atributos Iniciativa y Usar Estadísticas o modelos matemáticos para analizar datos tiene igual puntaje total lo que indica que ambos pasaran a formar parte de la lista definitiva de atributos esenciales de la ensambladora Ford. El atributo Responsabilidad y Compromiso obtuvo menor puntaje total y se ubicó en la lista definitiva de atributos deseables. A continuación el cuadro N° 19 muestra la lista definitiva de los atributos para el éxito de la ensambladora Ford.

Cuadro N° 19

LISTA DEFINITIVA DE LOS ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO FORD

ESENCIAL
Habilidad Gerencial
Habilidad Técnica y Conocimiento
Habilidad Comunicacional
Iniciativa
Usar Estadística o modelos matemáticos para analizar datos
IMPORTANTE
Adaptarse a Circunstancias Cambiantes
Bilingüe
Creatividad
Alta Motivación
Compromiso Organizacional
DESEABLE
Responsabilidad y Compromiso
Usar Lógica para analizar Ideas
Experiencia en el Campo Automotriz
Proactividad
Habilidad Manejo de Estrés

FUENTE: PROPIA

4.2.3.-Análisis Cuantitativo en la Ensambladora General Motors:

Los atributos sometidos a estudio son: Emprendedor, Perseverancia, Creatividad, Responsabilidad y Compromiso. Como se puede apreciar (en la gráfica N° 7) dicho atributos, coinciden en igual proporcionalidad en al menos dos categorías. En los siguiente cuadros se muestran el cálculo del puntaje total de cada atributo.

Cuadro N° 20

Tabla Cálculo De Puntaje total Del Atributo Emprendedor General Motors.

Emprendedor		
Categoría/Valor	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	2	8
Importante (3)	2	6
Deseable (2)	1	2
TOTALPUNTAJE		16

FUENTE: PROPIA

Cuadro N° 21

Tabla Cálculo De Puntaje total Del Atributo Creatividad General Motors.

Creatividad		
Categoría/Valor	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	2	8
Importante (3)	2	6
Deseable (2)	0	0
TOTALPUNTAJE		14

FUENTE: PROPIA

Cuadro N° 22

Tabla Cálculo De Puntaje total Del Atributo Perseverancia General Motors.

Perseverancia		
Categoría/Valor	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	0	0
Importante (3)	2	6
Deseable (2)	2	4
TOTALPUNTAJE		10

FUENTE: PROPIA

Cuadro N° 23

Tabla Cálculo De Puntaje total Del Atributo Responsabilidad y Compromiso General Motors.

Responsabilidad y Compromiso		
Categoría/Valor	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	1	4
Importante (3)	1	3
Deseable (2)	1	2
TOTALPUNTAJE		9

FUENTE: PROPIA

En el cuadro N° 11 se puede observar que la lista preliminar de atributos esenciales e importantes tiene 4 (cuatro) atributos cada una y la de los atributos deseables contiene solamente tres, por lo tanto los atributos antes mencionados se ubicaran en las categorías esenciales, importantes y deseables. Luego de analizar el puntaje total de cada atributo en el cual se presenta a continuación.

Análisis de los Cuadros N° 20, 21, 22 y 23: el atributo Emprendedor tiene mayor puntaje total, lo que indica que estará ubicado en la categoría esencial de la ensambladora **General Motors**. Le sigue el atributo Creatividad con un puntaje menor, para ser ubicado en la categoría importante, seguidamente están los atributos Perseverancia, Responsabilidad y Compromiso enfilando la lista definitiva de la categoría deseable. A continuación se presenta la lista definitiva de los atributos para el éxito de la ensambladora General Motors en el cuadro N° 24.

Cuadro N° 24

LISTA DEFINITIVA DE LOS ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO GENERAL MOTORS.

ESENCIAL
Habilidad Gerencial
Habilidad Comunicacional
Alta Motivación
Emprendedor
Bilingüe
IMPORTANTE
Facilidad para trabajar en Equipo
Habilidad Organizacional
Respeto
Habilidad Técnica y Conocimiento
Creatividad
DESEABLE
Experiencia en el Campo Automotriz
Proactividad
Interés por su Asignación
Perseverancia
Responsabilidad y Compromiso

FUENTE: PROPIA

A continuación se presenta en la figura N° 3 una matriz, resultado de la evaluación realizada por los expertos del sector automotriz, donde se puede apreciar los atributos para el éxito de cada ensambladora en sus respectivas categorías (esencial, importante, deseables).

A través de estos resultados se procedió a seleccionar los atributos para el éxito del sector automotriz. Como se muestra (en la figura N° 3) dichos atributos fueron evaluados previamente a su selección, fueron analizados cuantitativamente basado en un criterio para su evaluación final dentro del sector, permitiendo así tener una visión más clara de los atributos que serán objeto de estudio para diseñar la propuesta del Plan de Entrenamiento y reforzamiento para Ingenieros Industriales con aspiraciones a incursionar en el campo automotriz.

A continuación se presenta el análisis previo a la selección definitiva de los atributos para el éxito, evaluados en sus respectivas categorías.

4.3.- CRITERIO PARA LA EVALUACIÓN FINAL DE UN ATRIBUTO EN LA CATEGORÍA ESENCIAL DENTRO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

Un atributo que esté evaluado en la categoría importante por una sola ensambladora y el mismo, se encuentre ubicado en las listas definitivas de atributos esenciales por las otras dos ensambladoras, se someterá a un análisis cuantificativo para definir su categoría final dentro del sector automotriz.

4.3.1.- Condiciones que se deben cumplir para que el atributo sea analizado:

1. El atributo a estudio deberá estar ubicado en todas las ensambladoras que conforman el sector automotriz Carabobeño.
2. El atributo a estudio debe haber sido evaluado en la categoría esencial en por lo menos dos de las ensambladoras que conforma el sector automotriz en caso contrario no se tomará en cuenta para el análisis.
3. Adicionalmente, el atributo a estudio, deberá tener el puntaje de importante que adquirió en una ensambladora superior al puntaje de esencial que adquirió en las otras dos ensambladoras, para poder conservar su evaluación inicial como atributo importante en esa ensambladora, de lo contrario dicho atributo pasará a formar parte de la lista definitiva de atributos esenciales del sector automotriz.

El cálculo del puntaje se hará de la misma forma como se viene haciendo:

1. A cada categoría (esencial, importante y deseable) se le ha asignado un valor. Esencial tomará el valor de 4 puntos, importante 3 puntos y deseable 2 puntos.
2. Como el atributo ha sido seleccionado por una cantidad de expertos los cuales a sus veces lo han evaluado en las diferentes categorías. Se procederá al cálculo del puntaje de cada categoría con la multiplicación de: el número de experto por el valor de cada categoría.

A continuación se procederá a analizar los atributos que cumplan con las condiciones antes mencionadas. De la figura N° 3 se seleccionó los siguientes atributos para su análisis:

- **Habilidad Gerencial:** se encuentra seleccionado por las tres ensambladoras, fue evaluado en la categoría esencial por la ensambladora por ende se considera que es un atributo esencial del Sector Automotriz.
- **Habilidad Comunicacional:** se encuentra seleccionado por las tres ensambladoras, fue evaluado en la categoría importante por la ensambladora Chrysler y evaluado en la categoría esencial por Ford y General Motors.
- **Alta Motivación:** se encuentra seleccionado por las tres ensambladoras, fue evaluado en la categoría importante por Ford y evaluado en la categoría esencial por Chrysler y General Motors.
- **Bilingüe:** se encuentra seleccionado por las tres ensambladoras, fue evaluado en la categoría importante por Ford y evaluado en la categoría esencial por Chrysler y General Motors.
- **Habilidad Técnica y Conocimiento:** se encuentra seleccionado por las tres ensambladoras, fue evaluado en la categoría importante por General Motors y evaluado en la categoría esencial por Chrysler y Ford.

En el cuadro N° 25 se observa el cálculo del puntaje por categoría del atributo Habilidad Comunicacional, con el fin de ubicarlo en una categoría específica dentro del sector automotriz Carabobeño.

Cuadro N° 25

Tabla Cálculo De Puntaje Por Categoría Del Atributo Habilidad Comunicacional.

Habilidad Comunicacional						
	Chrysler		Ford		General Motors	
Valor/Categoría	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	2	8	3	12	4	16
Importante (3)	2	6	2	6	1	3
Deseable (2)	1	2	0	0	1	2

FUENTE: PROPIA

Análisis del Cuadro N° 25: como se puede observar en este cuadro, el puntaje obtenido en la categoría importante del atributo a estudio de la ensambladora Chrysler igual a 6 puntos, no es superior en comparación al puntaje adquirido en la categoría esencial de las ensambladoras Ford y General Motors.

Por lo tanto el atributo Habilidad Comunicacional pasa a formar parte de la lista de los atributos esenciales del sector automotriz como se puede apreciar en el cuadro N° 36 lista definitiva de atributos para el éxito del sector automotriz.

En el cuadro N° 26 se visualiza el cálculo del puntaje por categoría del atributo “Alta Motivación”, con el fin de ubicarlo en una categoría específica dentro del Sector Automotriz Carabobeño

Cuadro N° 26

Tabla Cálculo De Puntaje Por Categoría Del Atributo Alta Motivación.

Alta Motivación						
	Chrysler		Ford		General Motors	
Valor/Categoría	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	3	12	1	4	2	8
Importante (3)	1	3	2	6	1	3
Deseable (2)	1	2	1	2	1	2

FUENTE: PROPIA

Análisis del Cuadro N° 26: como se puede apreciar el puntaje obtenido en la categoría importante igual a 6 puntos del atributo a estudio de la ensambladora Ford no es superior al puntaje de esencial que dicho atributo adquirió en las otras dos ensambladoras(Chrysler y General Motors).

Esto permite concluir que el atributo Alta Motivación pasa a formar parte de la lista definitiva de atributos esenciales del sector automotriz, como se puede apreciar en el cuadro N° 36 lista definitiva de atributos para el éxito del sector automotriz Carabobeño.

En el cuadro N° 27 se observa el cálculo del puntaje por categoría del atributo Bilingüe, con el fin de ubicarlo en una categoría específica dentro del Sector Automotriz Carabobeño.

Cuadro N° 27

Tabla Cálculo de Puntaje por Categoría del Atributo Bilingüe.

Bilingüe						
	Chrysler		Ford		General Motors	
Valor/Categoría	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	3	12	3	12	3	12
Importante (3)	2	6	4	12	2	6
Deseable (2)	1	2	1	2	1	2

FUENTE: PROPIA

Análisis del Cuadro N° 27: como se puede visualizar el puntaje adquirido en la categoría importante es igual a 12 puntos (del atributo a estudio de la Ensambladora Ford) no es superior al puntaje en la categoría esencial que dicho atributo adquirió en las otras dos ensambladoras, en la comparación de este puntaje, se puede apreciar que son iguales y no cumple con la condición de superioridad.

Por consiguiente, el atributo Bilingüe, pasa a formar parte de la lista definitiva de atributos esenciales del sector automotriz como se puede apreciar en el cuadro N° 36 lista definitiva de atributos para el éxito de dicho sector.

En el cuadro N° 28 se visualiza el cálculo del puntaje por categoría del atributo Habilidad Técnica y Conocimiento, con el fin de ubicarlo en una categoría específica dentro del Sector Automotriz Carabobeño

Cuadro N° 28

Tabla Cálculo De Puntaje Por Categoría Del Atributo Habilidad Técnica y Conocimiento

Habilidad Técnica y Conocimiento						
	Chrysler		Ford		General Motors	
Valor/Categoría	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	2	8	4	16	0	0
Importante (3)	1	3	1	3	3	9
Deseable (2)	1	2	0	0	1	2

FUENTE: PROPIA

Análisis del Caudro N° 28: como se puede apreciar el atributo a estudio evaluado por General Motors obtuvo un puntaje en la categoría importante es igual a 9 puntos y en la ensambladora Ford adquirió un puntaje de 16 puntos en la categoría esencial siendo este superior, también se aprecia que el puntaje adquirido de la categoría esencial en la ensambladora Chrysler es inferior a ambos puntaje, pero el atributo a estudio no cumple con la condición de tener mayor puntaje en la categoría importante que los dos puntaje en la categoría esencial de las dos ensambladoras

Con esta información se determina la ubicación definitiva del atributo a estudio dentro de la categoría esencial del sector automotriz, vea cuadro N° 36 lista definitiva de atributos para el éxito de dicho sector.

4.4.- CRITERIO PARA LA EVALUACIÓN FINAL DE UN ATRIBUTO EN LA CATEGORÍA IMPORTANTE DENTRO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.

Un atributo que esté evaluado en la categoría importante deberá estar ubicado en por lo menos dos ensambladoras que conforman el sector automotriz, en caso contrario no será evaluado, el puntaje en la categoría importante debe estar comprendido dentro de un rango: Mayor e igual a 6 puntos y menor e igual a 15 puntos ($6 \leq X \leq 15$).

A continuación mencionaremos los atributos que cumplen con la condición:

- **Facilidad para Trabajar en Equipo:** fue seleccionado por las ensambladoras Chrysler y General Motors, como se aprecia en la figura N° 3 Matriz de Resultados.
- **Adaptarse a Circunstancias Cambiantes:** fue seleccionada por las ensambladoras Chrysler y Ford, vea figura N° 3 Matriz de Resultados.
- **Creatividad:** fue seleccionado por las tres ensambladoras como se puede observar en la figura

N° 3 Matriz de Resultados.

En el cuadro N° 29 se puede observar el puntaje en la categoría importante de ambas ensambladoras para evaluar si se encuentra en el rango convenido.

Cuadro N° 29

Tabla Cálculo De Puntaje Por Categoría Del Atributo Adaptarse a Circunstancias Cambiantes.

Adaptarse a Circunstancias Cambiantes				
	Chrysler		Ford	
Valor/Categoría	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	0	0	0	0
Importante (3)	4	12	3	9
Deseable (2)	0	0	1	2

FUENTE: PROPIA

Análisis del Cuadro N° 29: como se puede apreciar el atributo a estudio cumple con la condición de estar ubicado en por lo menos dos ensambladoras y el puntaje en la categoría importante esta dentro del rango establecido.

Por consiguiente, el atributo Adaptarse a Circunstancias Cambiantes ha sido seleccionado como un atributo importante del sector automotriz, como se puede aprecia en el cuadro N° 36 lista definitiva de atributos para el éxito del sector automotriz Carabobeño.

En el cuadro N° 30 se puede observar el puntaje en la categoría importante de ambas ensambladoras y comprobar si ambos puntaje se encuentran en el rango establecido.

Cuadro N° 30

Tabla Cálculo De Puntaje Por Categoría Del Atributo Facilidad para Trabajar en Equipo.

Facilidad para trabajar en Equipo				
	Chrysler		General Motors	
Categoría	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	2	8	2	8
Importante (3)	4	12	3	9
Deseable (2)	1	2	2	4

FUENTE: PROPIA

Análisis del Cuadro N° 30: como se puede observar el puntaje en la categoría importante del atributo a estudio cumple con la condición de estar comprendido en el rango establecido.

Por lo tanto, queda establecido que el atributo Facilidad para trabajar en Equipo forma parte de la lista definitiva de atributos importantes del sector automotriz, ya que cumple con lo establecido en el criterio. Vea cuadro N° 36

En el cuadro N° 31 se puede observar el puntaje en la categoría importante que el atributo a estudio adquirió en las tres ensambladoras y se puede verificar si el mismo se encuentra dentro del rango establecido.

Cuadro N° 31

Tabla Cálculo De Puntaje Por Categoría Del Atributo Creatividad.

Creatividad						
	Chrysler		Ford		General Motors	
Categoría	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	0	0	0	0	2	8
Importante (3)	2	6	4	12	2	6
Deseable (2)	1	2	3	6	0	0

FUENTE: PROPIA

Análisis del Cuadro N° 31: como se puede apreciar en el cuadro N° 31, el atributo Creatividad fue evaluado en la categoría importante por las tres ensambladoras, adicionalmente se observa que dicho atributo adquirió el puntaje dentro del rango establecido.

Esta información permite decidir, que el atributo Creatividad ha sido seleccionado como un atributo Importante del sector automotriz, ya que cumple con lo establecido en el criterio. Vea cuadro N° 36

4.5.- CRITERIO PARA LA EVALUACIÓN FINAL DE UN ATRIBUTO EN LA CATEGORÍA DE SEABLE DENTRO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ.

Un atributo evaluado en la categoría deseable deberá estar ubicado: en la categoría deseable de todas las ensambladoras (Chrysler, Ford, General Motors) que conforman el sector automotriz.

El puntaje en la categoría deseable debe estar comprendido en un rango mayor e igual a 2 (dos) puntos y menor e igual a 10 puntos.

Para la realización de este análisis se seleccionaron los siguientes atributos:

- Proactividad: fue seleccionado por las ensambladoras que conforman el sector automotriz y evaluado por las mismas en la categoría deseable.
- Experiencia en el Campo automotriz: fue seleccionado y evaluado por las ensambladoras en la categoría deseable.
- Responsabilidad y Compromiso: fue seleccionado por todas las ensambladoras y evaluado en la categoría deseable.

En el cuadro N° 32 se puede observar el puntaje en la categoría deseable del atributo a estudio y confirmar si el mismo se encuentra en el rango establecido.

Cuadro N° 32

Tabla Cálculo De Puntaje Por Categoría Del Atributo Proactividad.

Proactividad						
	Chrysler		Ford		General Motors	
Categoría	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	0	0	0	0	1	4
Importante (3)	2	6	1	3	1	3
Deseable (2)	2	4	4	8	2	4

FUENTE: PROPIA

Análisis del Cuadro N° 32: como se puede apreciar el puntaje en la categoría deseable del atributo Proactividad evaluado Tanto Chrysler como Ford y General Motors, cumple con la condición de estar comprendido en el rango establecido.

Haciendo referencia a lo anteriormente expuesto se puede concluir que el atributo Proactividad ha sido seleccionado para formar parte de la lista definitiva de atributos deseables del sector automotriz como se puede visualizar en el cuadro N° 36

En el cuadro N° 33 se puede observar el puntaje en la categoría deseable del atributo a estudio y verificar que se encuentre dentro del rango convenido.

Cuadro N° 33

Tabla Cálculo De Puntaje Por Categoría Del Atributo Experiencia en el Campo automotriz.

Experiencia en el Campo automotriz						
	Chrysler		Ford		General Motors	
Categoría	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	1	4	2	8	1	4
Importante (3)	2	6	1	3	1	3
Deseable (2)	2	4	3	6	2	4

FUENTE: PROPIA

Análisis del Cuadro N°33: como se puede observar el puntaje en la categoría deseable del atributo Experiencia en el Campo automotriz cumple con la condición de estar comprendido en el rango establecido. Se visualiza el puntaje obtenido en la categoría deseable dentro de dicho rango.

Con esta información se enfila el atributo Experiencia en el campo automotriz en la lista definitiva de atributos deseables del sector automotriz. Vea cuadro N° 36

En el cuadro N° 34 se puede observar el puntaje en la categoría deseable del atributo a estudio y se puede confirmar si el mismo está ubicado dentro del rango establecido.

Cuadro N° 34

Tabla Cálculo De Puntaje Por Categoría Del Atributo Responsabilidad y Compromiso.

Responsabilidad y Compromiso						
	Chrysler		Ford		General Motors	
Categoría	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje	N° Expertos	Puntaje
Esencial (4)	1	4	2	8	1	4
Importante (3)	0	0	1	3	1	3
Deseable (2)	2	4	2	4	1	2

FUENTE: PROPIA

Análisis del Cuadro N° 34: como se puede visualizar el puntaje en la categoría deseable del atributo Responsabilidad y Compromiso, se encuentra en el rango establecido.

Con lo expuesto anteriormente se a determinado que el atributo a estudio pasa a formar parte de la lista definitiva de atributos deseables del sector automotriz, como se muestra en el cuadro N° 36

El cuadro N° 35 y el gráfico N° 8 permite visualizar resultado final de los atributos para el éxito del sector automotriz, sometidos a estudio para el diseño de la propuesta del Plan de Entrenamiento y Reforzamiento para Ingenieros Industriales con aspiraciones a incursionar en el campo automotriz. Los atributos esenciales, importantes y deseables del sector se visualizan en el cuadro N° 36 lista definitiva de atributos para el éxito del sector automotriz Carabobeño.

Cuadro N° 35

EVALUACIÓN DE CATEGORIAS SECTOR AUTOMOTRIZ.

ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO	CATEGORÍAS		
	ESENCIAL	IMPORTANTE	DESEABLE
Facilidad para trabajar en Equipo	4	7	3
Bilingüe	9	8	3
Habilidades Comunicacional	9	5	2
Experiencia en el Campo automotriz	4	4	7
Alta Motivación	6	4	3
Habilidad Técnica y Conocimientos	6	5	2
Habilidad Gerencial	11	3	2
adaptarse a circunstancias cambiantes	0	7	1
Proactividad	1	4	8
Responsabilidad y Compromiso	4	2	5
Creatividad	2	8	4

FUENTE: PROPIA

Cuadro N° 36

**LISTA DEFINITIVA DE LOS ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO
SECTOR AUTOMOTRIZ CARABOBEÑO.**

ESENCIAL

Habilidad Gerencial

Bilingüe

Habilidad Comunicacional

Alta Motivación

Habilidad Técnica y Conocimiento

IMPORTANTE

Facilidad para trabajar en Equipo

Adaptarse a Circunstancias Cambiantes

Creatividad

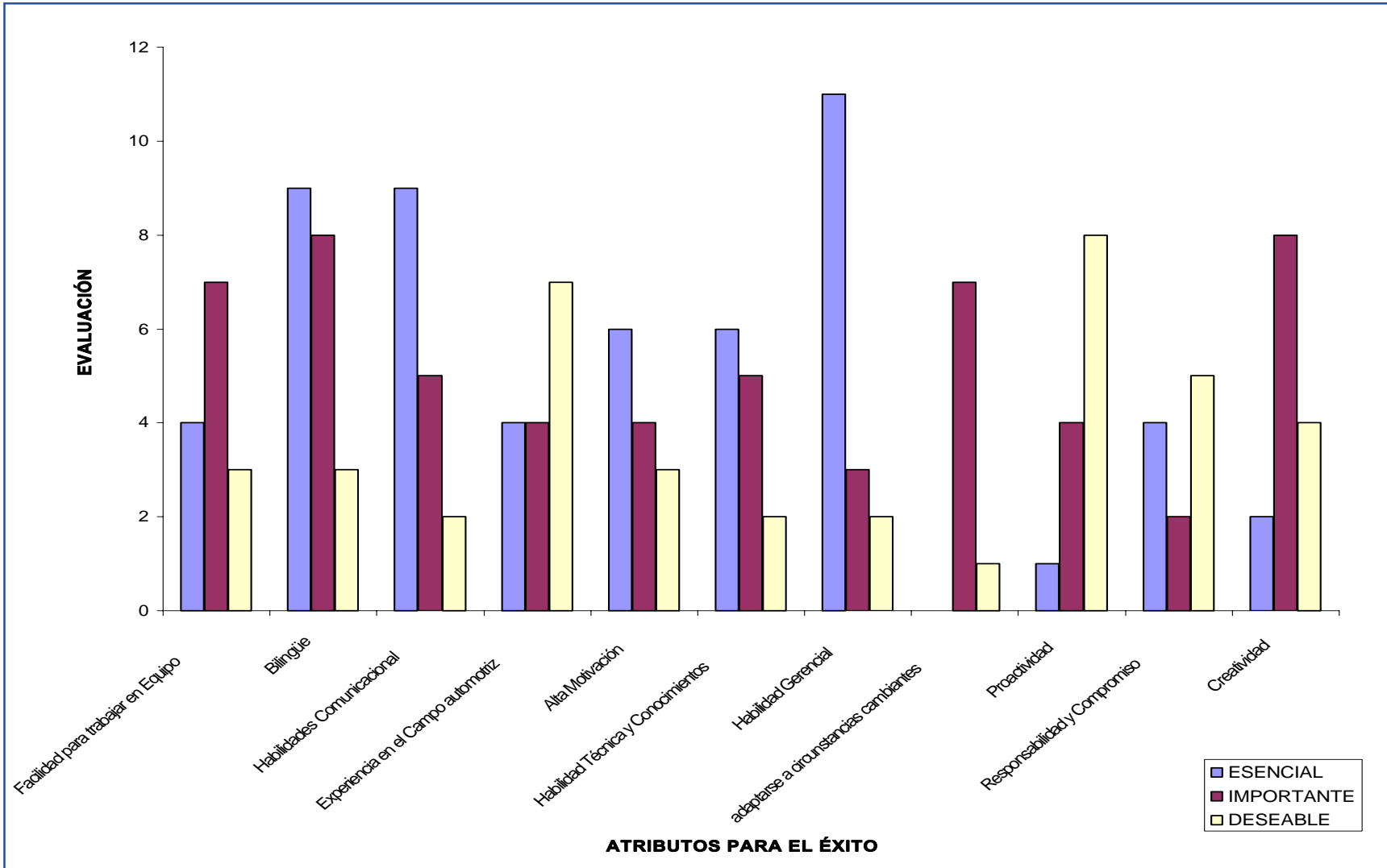
DESEABLE

Proactividad

Experiencia en el Campo Automotriz

Responsabilidad y Compromiso

Gráfica N° 8
ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO EVALUADOS POR
EL SECTOR AUTOMOTRIZ CARABOBEÑO SEGÚN SU CATEGORÍA



A continuación los gráficos representan el porcentaje de aceptación de los Atributos en sus respectivas Categorías.

En gráfico N° 9 se puede apreciar el porcentaje de aceptación en la categoría esencial del atributo Habilidad Gerencial dentro del sector automotriz Carabobeño.

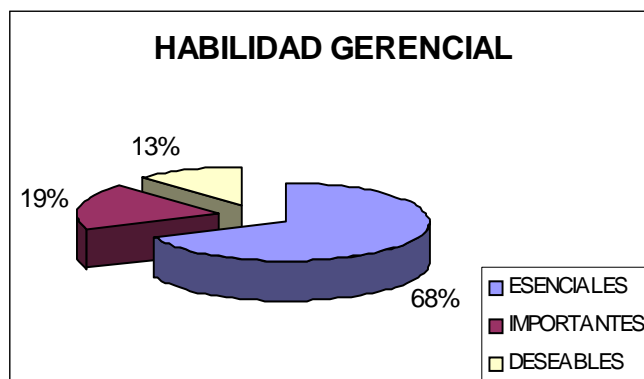


Gráfico N° 9

En el gráfico N° 10 se visualiza el porcentaje de aceptación en la categoría esencial del atributo Bilingüe dentro del sector automotriz Carabobeño.

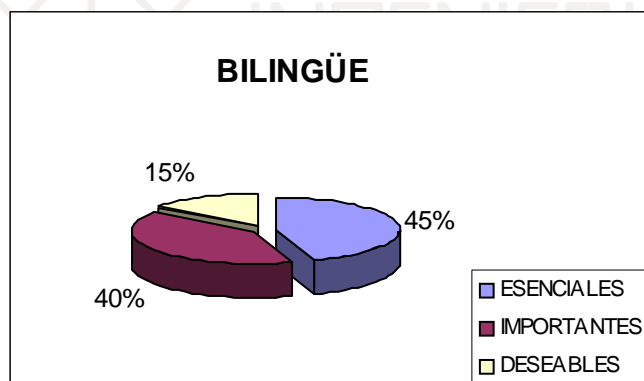


Gráfico N° 10

En el gráfico N° 11 se observa que el atributo Habilidad Comunicacional tiene un porcentaje de 56% de aceptación en la categoría esencial dentro del sector automotriz Carabobeño.

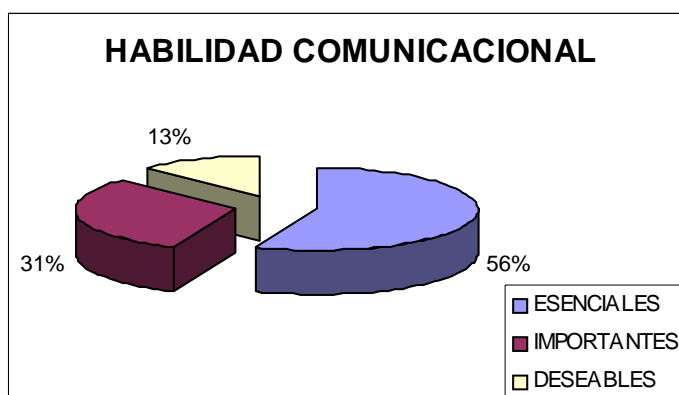


Gráfico N° 11

En el gráfico N° 12 se observa que el porcentaje de aceptación en la categoría esencial del atributo Alta Motivación tiene un valor de 46%.

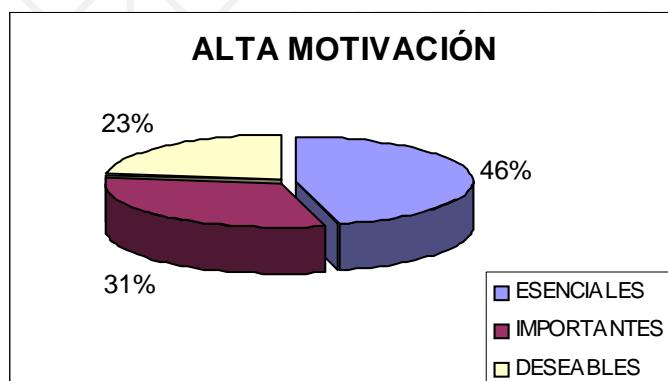


Gráfico N° 12

En el gráfico N° 13 se aprecia que el atributo Habilidad Técnica y Conocimiento presenta un porcentaje de aceptación en la categoría esencial de 47%.

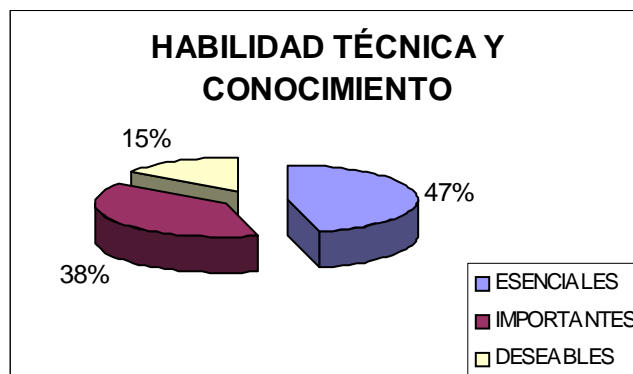


Gráfico N° 13

En el gráfico N° 14 se visualiza que el atributo Facilidad para trabajar en Equipo tiene un porcentaje de aceptación en la categoría importante igual a 50%.

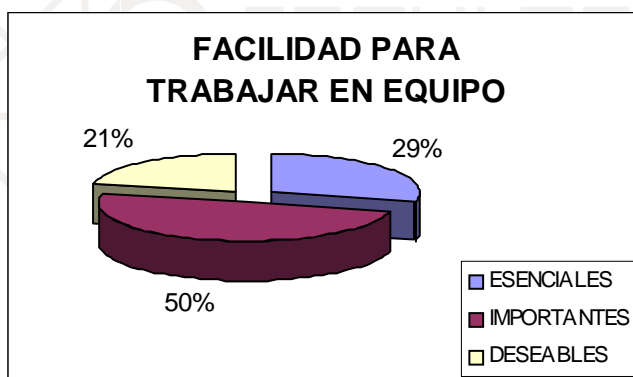


Gráfico N° 14

En el gráfico N° 15 se visualiza un porcentaje de aceptación en la categoría importante igual a 87% para el atributo Adaptarse a Circunstancias Cambiantes.

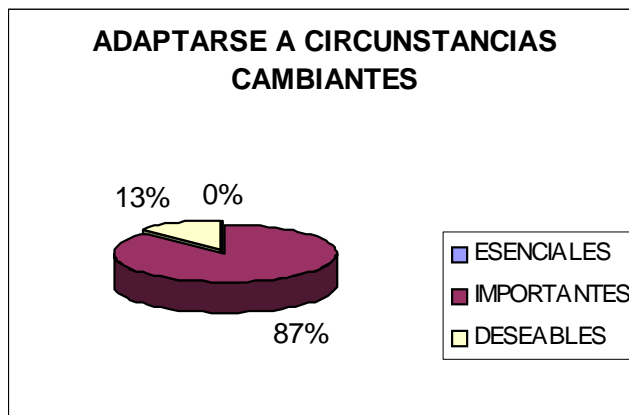


Gráfico N° 15

En el gráfico N° 16 se aprecia que el atributo Creatividad obtuvo un porcentaje de aceptación en la categoría importante de 57%

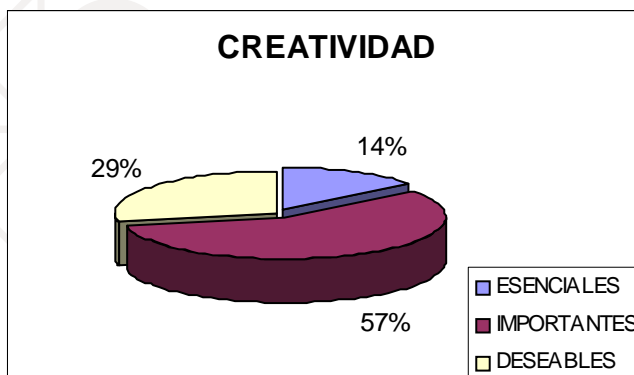


Gráfico N° 16

En el gráfico N° 17 se aprecia que el atributo Proactividad adquirió un porcentaje de aceptación en la categoría deseable de 61%.

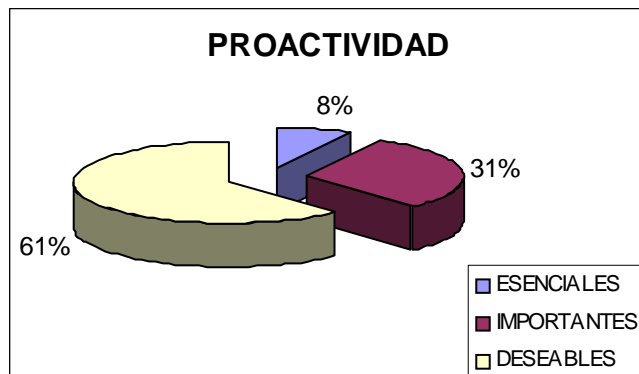


Gráfico N° 17

En el gráfico N° 18 se visualiza que el atributo Experiencia en el Campo Automotriz tiene un porcentaje de aceptación en la categoría deseable de 46%.

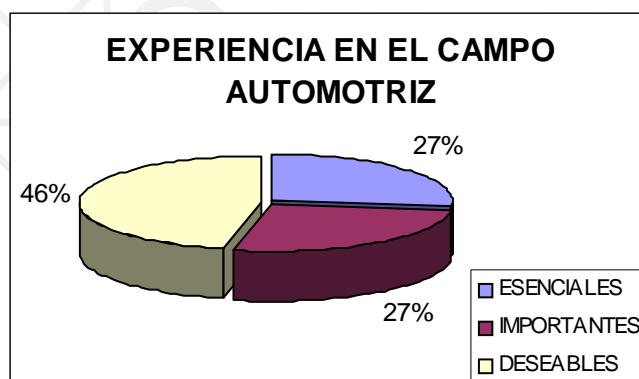


Gráfico N° 18

En el gráfico N° 19 se observa que el atributo Responsabilidad y Compromiso obtuvo un porcentaje de aceptación en la categoría deseable de 46%.

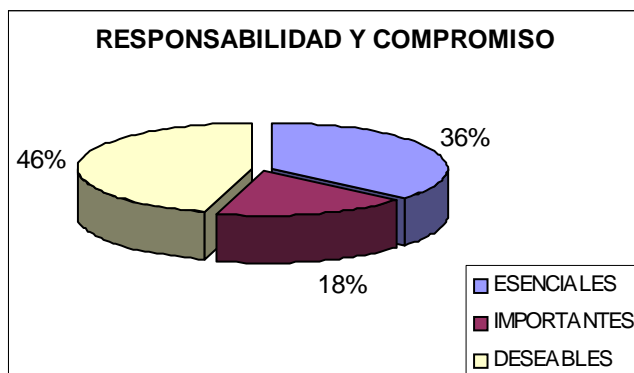
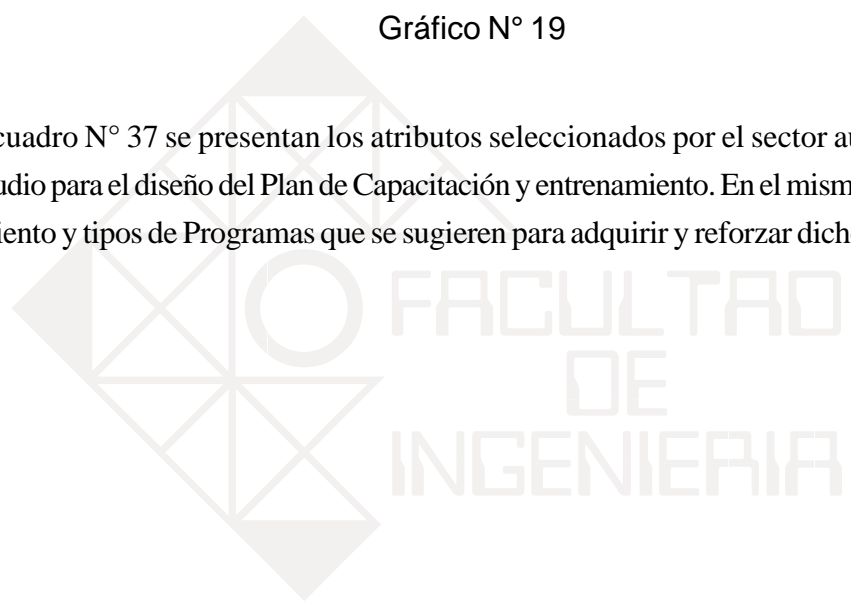


Gráfico N° 19

En el cuadro N° 37 se presentan los atributos seleccionados por el sector automotriz que serán objeto de estudio para el diseño del Plan de Capacitación y entrenamiento. En el mismo se definen los tipos de entrenamiento y tipos de Programas que se sugieren para adquirir y reforzar dichos atributos.



Cuadro N° 37: Tipos de Programas sugeridos para el Plan de Entrenamiento y Capacitación

ATRIBUTOS ESENCIALES	TIPO DE ENTRENAMIENTO	TIPOS DE PROGRAMAS
Habilidad Gerencial	ESTRUCTURADO Y NO ESTRUCTURADO	Cursos a Sugerir: <ul style="list-style-type: none"> ● Planificación Estratégica ● Comportamiento Organizacional ● Gerencia de Operaciones
Bilingüe	ESTRUCTURADO	Cursos de Idiomas
Habilidad Comunicacional	ESTRUCTURADO Y NO ESTRUCTURADO	Cursos y Talleres: <ul style="list-style-type: none"> ● Programación Neurolingüística ● Comunicación Organizacional ● Oratoria
Habilidad Técnica y Conocimientos	ESTRUCTURADO Y NO ESTRUCTURADO	Cursos: <ul style="list-style-type: none"> ● Gerencias de Producto ● Creatividad e Innovación ● Resolución y Formulación de Problemas
Técnicos		
Alta Motivación	ESTRUCTURADO Y NO ESTRUCTURADO	Talleres y Seminarios: <ul style="list-style-type: none"> ● Inteligencia Emocional ● Motivación del Desempeño ● Mejoramiento Continuo
ATRIBUTOS IMPORTANTES	TIPO DE ENTRENAMIENTO	TIPOS DE PROGRAMAS
Facilidad para trabajar en Equipo	ESTRUCTURADO Y NO ESTRUCTURADO	Cursos y Talleres: <ul style="list-style-type: none"> ● Equipos de Alto Desempeño ● Programas de Gerencia en Conflicto
Adaptarse a Circunstancias Cambiantes	NO ESTRUCTURADO	Conferencias y Charlas
Creatividad	ESTRUCTURADO Y NO ESTRUCTURADO	Cursos, Talleres y Seminarios
ATRIBUTOS DESEABLES	TIPO DE ENTRENAMIENTO	TIPOS DE PROGRAMAS
Proactividad	ESTRUCTURADO Y NO ESTRUCTURADO	Talleres y Conferencias
Responsabilidad y Compromiso	TACITO	Conferencias
Experiencia en el Campo automotriz	NO ESTRUCTURADO	Pasantías Otorgadas por la Universidad de Carabobo dentro del Sector Automotriz

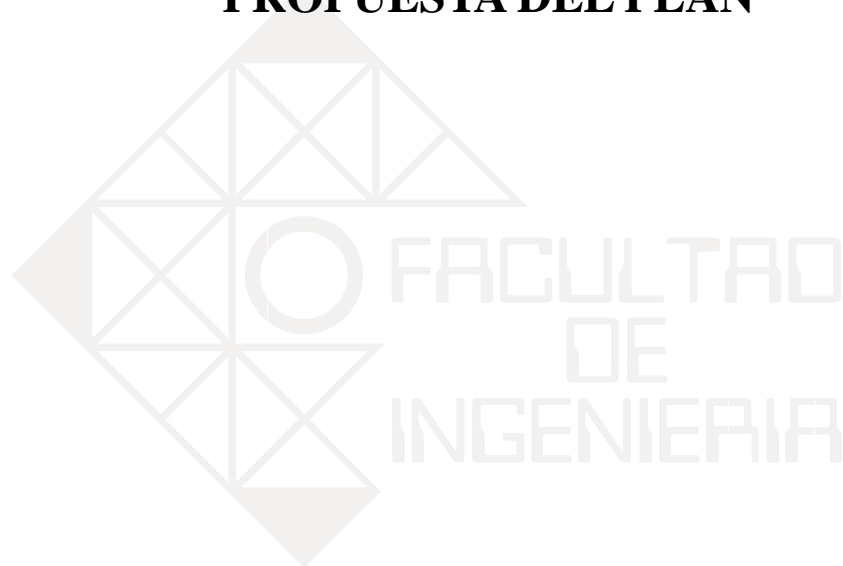




Figura N° 3
MATRIZ RESULTADOS
DE LA EVALUACIÓN REALIZADA POR LOS EXPERTOS SECTOR AUTOMOTRIZ

ATRIBUTOS ESENCIALES			SELECCIÓN FINAL DEL SECTOR AUTOMOTRIZ
CHRYSLER	FORD	GENERAL MOTORS	
Habilidad Gerencial Habilidad Técnica y Conocimientos Alta Motivación Usar estadísticas o modelos matemáticos para analizar datos Bilingüe	Habilidad Gerencial Habilidad Técnica y Conocimientos Habilidades Comunicacional Usar estadísticas o modelos matemáticos para analizar datos Iniciativa	Emprendedor Habilidad Comunicacional Habilidad Gerencial Bilingüe Alta Motivación	
ATRIBUTOS IMPORTANTES			SELECCIÓN FINAL DEL SECTOR AUTOMOTRIZ
CHRYSLER	FORD	GENERAL MOTORS	Facilidad para trabajar en Equipo Adaptarse a circunstancias Cambiantes Creatividad
Adaptarse a circunstancias Cambiantes Facilidad para trabajar en Equipo Habilidad Comunicacional Creatividad Perseverancia	Adaptarse a circunstancias Cambiantes Bilingüe Compromiso Organizacional Alta Motivación Creatividad	Habilidad Técnica y Conocimientos Habilidad Organizacional Respeto Facilidad para trabajar en Equipo Creatividad	
ATRIBUTOS DESEABLES			SELECCIÓN FINAL DEL SECTOR AUTOMOTRIZ
CHRYSLER	FORD	GENERAL MOTORS	Proactividad Experiencia en el Campo automotriz Responsabilidad y Compromiso
Responsabilidad y Compromiso Proactividad Compromiso Organizacional Experiencia en el Campo automotriz Emprendedor	Usar Lógica para Analizar Ideas Responsabilidad y Compromiso Proactividad Experiencia en el Campo automotriz Habilidad Manejo de Estrés	Interés por su Asignación Proactividad Experiencia en el Campo automotriz Perseverancia Responsabilidad y Compromiso	

Capítulo 5:
PROPUESTA DEL PLAN



5

5.- PROPUESTA DEL PLAN

5.1.- DISEÑO DEL PLAN PARA CAPACITAR Y FORMAR AL INGENIERO INDUSTRIAL EN LOS ATRIBUTOS PARA EL ÉXITO DENTRO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ CARABOBEÑO

5.2.- OBJETIVOS:

5.2.1.- Objetivo General

De lograr llevar acabo este programa de capacitación, los Ingenieros Industriales serán capaces de conocer y manejar las herramientas gerenciales tales como lo son los atributos para el éxito necesarios para aspirar a cargos gerenciales dentro del sector automotriz Carabobeño.

5.2.2.- Objetivos Específicos

1. Analizar los tipos de entrenamiento en el contexto gerencial formulado por el sector automotriz.
2. Capacitar al estudiante de Ingeniería Industrial en conocimientos y herramientas gerenciales que demanda el sector automotriz Carabobo.
3. Motivar al Ingeniero Industrial respecto a la auto capacitación y formación necesaria para lograr ser un agente competitivo.

5.3.- DESCRIPCIÓN DEL PLAN

El diseño del plan está basado de acuerdo a los siguientes Niveles de Capacitación.

- **Nivel I.** Capacitación de acuerdo a los factores Actitudinales: Se refiere a características del ser humano o rasgos de la personalidad relacionadas con la capacidad, que tiene el individuo de desarrollar todo lo vinculado con su creatividad e imaginación, la habilidad de comunicarse con los demás, de producir efectos, de acuerdo con las reglas que gobiernan la actividad libre del hombre y las características relacionadas con el desarrollo personal, orientando al desempeño eficiente de su trabajo. Algunas de estas características son por ejemplo: innovador, identificado con el trabajo, creativo, observador, intuitivo. Iniciativa, comunicativo, interrogador, sociable, entusiasta, saber escuchar, prudente, leal, honesto, motivador, juicioso, buen tomador de decisiones, participativo, organizador, planificador, líder y otros.
- **Nivel II.** Capacitación de acuerdo a los Factores Ocupacionales: Se refieren a las tareas o conjunto de acciones a desempeñar por el trabajador dentro de la Organización de acuerdo a lo esperado y deseado. Algunas de estas actividades pueden ser de planificación, inspección, ejecución y control.
- **Nivel III.** Capacitación de acuerdo a los Factores Cognoscitivos: para el cumplimiento de los factores ocupacionales nombrados anteriormente, el trabajador debe cubrir un área de conocimientos que le permitan entender y manejar sus responsabilidades y tareas. El nivel de conocimiento requerido es lo que se establece dentro de estos factores.

Para la elaboración de programas de entrenamiento definidos como el conjunto de cursos tentativos para un Plan de capacitación se realizaron los pasos necesarios para la formulación de sus Objetivos ver anexo N° 3

El plan instruccional va a constar de Módulos fraccionados en varias partes según lo requiera el Atributo para el Éxito que se va a capacitar. Cada Módulo contiene cinco puntos básicos que describe dicho Plan, los mismos son:

5.3.1.- OBJETIVO

Consiste en establecer las metas que se quieren lograr en cada Nivel de Capacitación, a fin de ir nivelando a cada individuo de acuerdo a su grado Actitudinal, Ocupacional y Cognoscitivo, en que se encuentre.

5.3.2.- CONTENIDO DEL MÓDULO DE CAPACITACIÓN

En él, se encuentran todos los puntos clave que cada individuo debe SER, HACER Y SABER para llevar a cabo eficientemente las tareas diarias que competan a un gerente de alto nivel y ser capaz de tomar decisiones en el momento oportuno dentro del sector automotriz Carabobeño.

5.3.3.- TÉCNICA EMPLEADA

Se refiere a las técnicas que se utilizarán en el programa de capacitación para optimizar el aprendizaje; para el presente estudio se recomienda usar algunas técnicas que se adapten a cada nivel de capacitación, las mismas pueden ser: clases presenciales, técnicas audiovisuales, inducción con un gerente, aprendizaje programado, entrenamiento estructurado y/o no estructurado.

5.3.4.- ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE

Consiste en el uso de una metodología empleada por el facilitador para inducir y motivar a la persona en capacitación, a que aprenda y/o elimine las debilidades detectadas en la evaluación; con una buena estrategia de aprendizaje se podrá conducir adecuadamente la técnica que se utilice para cumplir con el objetivo del módulo de capacitación correspondiente; para que el plan resulte exitoso en su totalidad, en dicha estrategia deberá incluirse como punto fundamental, LA MOTIVACIÓN, tanto por parte del facilitador como para las personas en capacitación.

5.3.5.- RECURSO UTILIZADO

El material de enseñanza debe ser cuidadosamente planificado; incluye todos aquellos instrumentos que se utilizan en un laboratorio de capacitación tales como: audiovisuales, retroproyector, rotafolios, pizarrón, equipos de computación, material didáctico etc.

Se desarrollaron los atributos esenciales, para la elaboración de dicho plan y sólo se tomaron algunos de los atributos importantes y deseables que requirió el diseño propuesto del plan de entrenamiento y reforzamiento, para Ingenieros Industriales con aspiraciones en el campo Automotriz.

Seguidamente se presenta el plan instruccional con su respectivo contenido, en donde se especifican los diferentes Módulos que debe contener cada nivel de capacitación, los nombres de los cursos teóricos y prácticos y la duración que llevará aplicar cada Módulo.

5.4.- ATRIBUTOS ESENCIALES PARA EL ÉXITO

5.4.1.- HABILIDAD GERENCIAL

Ser un hombre de negocio astuto, que formula, planifica e implementa operaciones, es Alguien que establece un sistema, dirige el trabajo a través de los subordinados y, al asignar tareas bien definidas (no ambiguas), desarrolla una base para fijar estándares de rendimiento de sus empleados, les evalúa objetivamente como puede, para identificar a los de bajo rendimiento y darle entrenamiento adicional para que puedan cumplir con los estándares de trabajo, creando así el sistema más eficiente posible.

5.4.1.1.- Cursos Sugeridos:

- Planificación Estratégica
- Comportamiento Organizacional
- Gerencia de operaciones

La duración para entrenar la Habilidad Gerencial a través de estos cursos comprende un total de 60 horas.

FACULTAD
DE
INGENIERIA

Tabla N° 1

Esencial

Modulo I: **Habilidad Gerencial**
 Nivel I: Planificación Estratégica (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Tecnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
1. Desarrollar una visión estratégica de los recursos humanos.	1. Introducción a la planificación estratégica.	Entrenamiento Estructurado:	1. Motivación.	1. Material Didáctico.
2. Obtener herramientas para incorporar esta visión estratégica a la planificación del negocio.	2. Conceptos fundamentales de planificación.	1. Métodos de estudios de casos	2. Instrucciones teóricas y practicas.	2. Equipos de computación.
3. El manejo de la planificación estratégica como proceso gerencial	3. Principios de planificación estratégica.	2. Modelos de comportamiento	3. Inducción con un gerente	3. Retroproyector y/o pizarrón.
4. Una metodología para analizar las oportunidades y riesgos que enfrente la organización.	4. Entorno económico, político y social.	3. Juegos gerenciales		
5. Una visión estratégica de la empresa en su entorno nacional e internacional.	5. Análisis de industrias y estrategia empresarial.	Entrenamiento No Estructurado:		
	6. Implantación estratégica.	1. Paneles de Gerentes en entrenamiento		
	7. Competitividad y globalización.	2. Aprendizaje Acción		
	8. Seguimiento y control de gestión			
	9. Trabajo de integración.			

Tabla N° 2

Esencial

Modulo I: **Habilidad Gerencial**
 Nivel II: Comportamiento Organizacional (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Tecnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
1. Describir las características de comportamiento organizacional.	1. Compromiso organizacional.	Entrenamiento Estructurado:	1. Motivación.	1. Material Didáctico.
2. Explicar el proceso organizacional planeado.	2. Sistema de información gerencial.	1. Modelos de comportamiento.	2. Instrucciones teóricas y practicas.	2. Equipos de computación.
3. Describir los elementos de las culturas organizacionales.	3. Tipos de culturas organizacionales.	2. Juegos gerenciales.	3. Inducción con un gerente	3. Retroproyector y/o pizarrón
4. Una visión actualizada y coherente de las distintas áreas funcionales de la organización.	4. Proceso del cambio organizacional planeado	3. Película		
	5. Liderazgo, visión personal.	Entrenamiento No Estructurado:		
	6. Negociación	1. Aprendizaje Acción.		
		2. Rotación de puesto.		

Tabla N° 3

Esencial

Modulo I: **Habilidad Gerencial**
 Nivel III: Gerencia de Operaciones (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Tecnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
1. Una visión gerencial que complementa la formación profesional y facilita el paso de ingeniero a gerente.	1. Operaciones (Producción y Servicios).	Entrenamiento Estructurado:	1. Motivación.	1. Material Didáctico.
2. Un pensamiento gerencial estratégico ubicado en un entorno competitivo.	2. Entorno económico.	1. Modelos de comportamiento.	2. Instrucciones teóricas y practicas.	2. Equipos de computación.
3. Desarrollar destrezas que facilitan la acción del gerente.	3. Recursos Humanos áreas de integración.	2. Juegos gerenciales.	3. Visitas institucionales.	3. Audiovisuales.
4. Adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades requeridas para el desempeño de posiciones gerenciales de alto nivel.	4. Mercadeo.	3. Talleres Feedback Gerencial.	4. Viaje opcional al exterior.	4. Retroproyector y/o pizarrón.
5. Percibir, examinar y formular soluciones a los problemas que enfrentan las organizaciones, desde una perspectiva global.	5. Gerencia Estratégica.	4. Taller de Crecimiento Personal.		
	6. Finanzas Gerenciales.	5. Taller de negociación.		
	7. Simulación Gerencial.	Entrenamiento No Estructurado:		
	8. Contabilidad Gerencial.	1. Aprendizaje Acción.		
	9. Iniciativa Empresarial.	2. Inducción con un Gerente.		
	10. Gerencia de Sí Mismo	3. Asesoría y reemplazo.		
	11. Ética	4. Rotación de puesto.		

5.4.2.- BILINGÜE

Que hable o escriba dos o más idiomas. Es el uso de dos lengua en una misma región. Capacidad de describir en forma lógica, en el idioma bien sea ingles que es el idioma estudio u otro idioma.

5.4.2.1.- Cursos Sugeridos:

- Inglés Fundamental.

La duración para entrenar el idioma Ingles y poder obtener la habilidad Bilingüe es de 120 horas.

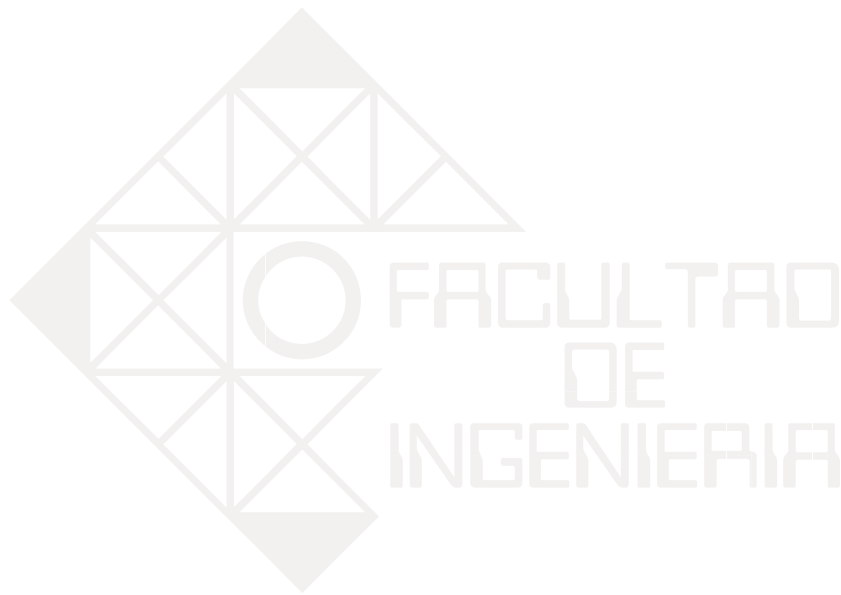


Tabla N° 4

Modulo I: **Bilingüe**
 Nivel I: Inglés Fundamental (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Tecnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
<p>1. Capacidad para escribir, leer, hablar y entender el idioma inglés.</p> <p>2. Identificar sobre mil palabras, sus significados en español e inglés y sus funciones.</p> <p>3. Reconocer estructuras gramaticales y grupos de palabras en el Idioma Ingles.</p> <p>4. Describir en el idioma ingles tanto en el ámbito escrito como discursivo, situaciones de índole vivencial o laboral.</p>	<p>1. Primer nivel: expresiones de saludo y cortesía más comunes, pronombres personales y adjetivos posesivos. Uso de verbo TO BE en el presente simple, adjetivo calificativos y demostrativo, preposiciones construcciones de preguntas, verbo auxiliar DO.</p> <p>2. Segundo Nivel: construcción de preguntas con palabras interrogativas, pronombres complementarios, sustantivos, presente progresivo, modificadores cuantitativos indefinidos, verbo haber, want y like.</p> <p>3. Tercer nivel: uso del verbo TO BE en pasado, haber en pasado, pasado de los verbos regulares e irregulares, verbo auxiliar en pasado DID, uso del some y any, preguntas en pasado, pronombre IT, To be going to para expresar el futuro, números ordinales y cardinales y expresiones aritméticas sencillas, lectura y conversación en forma de diálogo.</p> <p>4. Cuarto nivel: estudio de verbos que contienen objeto indirecto y un verbo secundario, verbo auxiliar Have to, verbos con dos complementos que contienen objetos directo e indirecto, verbo auxiliar CAN, estudio de vocabulario, lectura y conversación en forma de diálogo.</p> <p>5. Quinto nivel: presente perfecto, estudio con palabras interrogativas en pasado y presente perfecto, verbo auxiliar Used to, incluye siete período de conversación.</p>	<p>Entrenamiento Estructurado:</p> <p>1. Clases Teóricas</p> <p>2. Exámenes para cada nivel</p>	<p>1. Motivación.</p> <p>2. Talleres de conversación</p>	<p>1. Material Didáctico un libro por cada nivel.</p> <p>2. Audiovisuales.</p> <p>3. Retroproyector y/o pizarrón.</p>

Tabla N° 4 (Continuación)

Modulo I: **Bilingüe**
 Nivel: Inglés Fundamental (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Tecnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
	<p>6. Sexto nivel: presente perfecto progresivo, estudio de comparativos, auxiliar Might, Could, ideas indirectas, pasado progresivo, incluye siete período de conversación, seis dictados, estudio de vocabulario.</p> <p>7. Séptimo nivel: cláusulas adjetivales, pronombres reflexivos, pasado perfecto, voz pasiva, auxiliar Should, Must, incluye siete período de conversación, seis dictados.</p> <p>8. Octavo nivel: el uso causativo activo y pasivo de Have, cláusula de tiempo, propósito con So y cláusula con If, verbos auxiliares compuestos, siete período de conversación cinco dictados.</p> <p>9. Noveno nivel: presente simple, progresivo, futuro y pasado, pronombres complementarios, verbos de dos complementos, auxiliares can, shall y will, posesivos, presente perfecto, pasado perfecto y pasado progresivo.</p> <p>10. Décimo nivel: comparativos, ideas indirectas, voz pasiva, cláusulas adjetivales, verbos auxiliares compuestos, cláusula con If, usos causativos activos y pasivos de Have, cláusula de tiempo.</p>			

5.4.3.- HABILIDAD COMUNICACIONAL

Capacidad para explicar algo, describir, dar o recibir instrucciones, reportar algo, comunicarse con los demás. La comunicación es uno de los atributos que se deben desarrollar en los equipos de trabajo. Es una herramienta fundamental para producir los resultados deseados, tanto en el trabajo en equipo como en la negociación u otras situaciones dentro y fuera de la empresa.

5.4.3.1.- Cursos Sugeridos:

- Programación Neurolingüística.
- Comunicación Organizacional.
- Oratoria.

El período de duración para el entrenamiento de Habilidad Comunicacional a través de dicho cursos comprende un total de 60 horas.

FACULTAD
DE
INGENIERIA

Tabla N° 5

Modulo II: **Habilidad Comunicacional**
 Nivel I: Programación Neurolingüística (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Tecnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
<p>1. Identificar, en sí mismo y en otros, algunos estilos de relación interpersonal.</p> <p>2. Percibir y valorar aquellos aspectos de la propia conducta y de la conducta de otros, que intervienen en procesos de relación interpersonal.</p> <p>3. Practicar y desarrollar destrezas de comunicación interpersonal, aplicables tanto en el medio organizacional como en la vida personal.</p>	<p>1. El gerente como comunicador y modelador. Conceptos esenciales de Programación Neurolingüística.</p> <p>2. Mapas o modelos mentales. Acceso a los mapas. Sistemas de representación o patrones de pensamiento.</p> <p>3. La relación de trabajo efectiva. La empatía.</p> <p>4. Trabajo con el lenguaje verbal del interlocutor, acompasamiento corporal y verbal.</p> <p>5. Estilos de interacción gerencial. Estrategias de acción para el logro de resultados.</p>	<p>Entrenamiento Estructurado:</p> <p>1. Modelos de comportamiento.</p> <p>2. Juegos gerenciales.</p> <p>3. Talleres de comunicaciones gerenciales.</p> <p>4. Talleres de feedback gerencial.</p> <p>Entrenamiento No Estructurado:</p> <p>1. Aprendizaje Acción.</p> <p>2. Paneles de gerentes en entrenamiento</p>	<p>1. Motivación.</p> <p>2. Instrucciones teóricas y practicas.</p> <p>3. Trabajo en equipos de alto desempeño.</p> <p>4. Potenciar el entusiasmo para lograr las metas empresariales y personales</p>	<p>1. Material Didáctico.</p> <p>2. Equipos de computación.</p> <p>3. Retroproyector y/o pizarrón.</p>

Tabla N° 6

Modulo II: **Habilidad Comunicacional**
 Nivel II: Comunicación Organizacional (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Tecnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
1. Definir los principales elementos del proceso de comunicación.	1. Proceso de comunicación.	Entrenamiento Estructurado: 1. Modelos de comportamiento. 2. Talleres de comunicaciones gerenciales 3. Talleres de feedback gerencial. 4. Taller de comunicación y cultura en la organización. 5. Taller de presentaciones gerenciales. Entrenamiento No Estructurado: 1. Capacitación gerencial en el puesto. 2. Paneles de gerentes en entrenamiento	1. Motivación.	1. Material Didáctico.
2. Definir las barreras a la comunicación y describir medios para eliminarlas	2. Emisor (codificador).		2. Instrucciones teóricas y practicas.	2. Retroproyector y/o pizarrón.
3. Enunciar los lineamientos para una comunicación eficaz.	3. Receptor (decodificador).		3. Reducir niveles de tensión con una buena comunicación.	3. Audiovisuales.
	4. Canales de comunicación.			
	5. Retroalimentación y percepción.			
	6. Barreras de la comunicación eficaz.			
	7. Barreras Organizacionales e individuales.			
	8. Eliminación de barreras.			
	9. Lineamientos para la comunicación eficaz.			

Tabla N° 7

Modulo II: **Habilidad Comunicacional**
 Nivel III: Oratoria (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Tecnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
1. Control del miedo escénico.	1. Importancia de la oratoria.	Entrenamiento Estructurado. 1. Taller de oratoria. 2. Exposiciones.	1. Motivación.	1. Material Didáctico.
2. El uso de auxiliares audiovisuales para la comunicación.	2. Condiciones mínimas para el éxito del orador		2. Instrucciones teóricas y practicas	2. Retroproyector y/o pizarrón.
3. Desarrollar su propio estilo de comunicación	3. Como controlar el miedo escénico.		3. Audiovisuales	
4. Aplicar los principios básicos de oratoria no solo en la preparación de un discurso sino en la vida cotidiana.	4. Formación de hábitos oratorios. 5. Desarrollo del estilo.			
5. Organizar el contenido de un discurso.	6. La organización del contenido. 7. Relación entre estilo y contenido. 8. Casos prácticos.			

5.4.4.- HABILIDAD TECNICA Y CONOCIMIENTO

Capacidad de poner en práctica, ampliar o aplicar los conocimientos técnicos (por educación formal o no) necesarios para ejecutar de manera competente su profesión para aplicar métodos, procedimientos y técnicas específicos a un campo especializado. Esta habilidad se aprende en cursos universitarios o programas de capacitación en los centros de trabajo.

5.4.4.1.- Cursos Sugeridos:

- Gerencia de Producto
- Creatividad e innovación.
- Resolución y formulación de problemas técnicos.

El tiempo de entrenamiento requerido para adquirir la Habilidad técnica y conocimiento es de 60 horas.

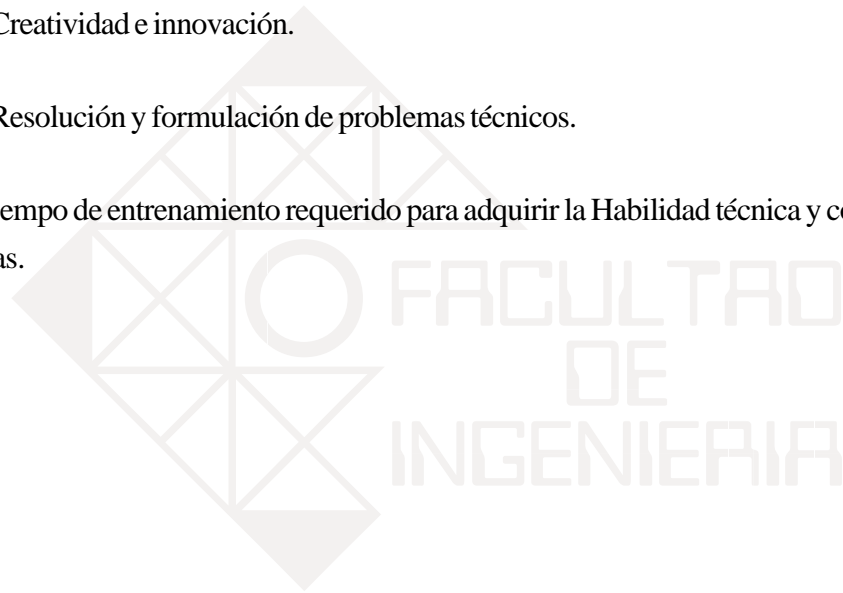


Tabla N° 8

Modulo III: **Habilidad Técnica y Conocimiento**
 Nivel I: Gerencia de Producto (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Tecnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
1. Desarrollar una visión estratégica de la gerencia del producto y su rol dentro de la empresa moderna.	1. Planificación estratégica y plan de mercado.	Entrenamiento Estructurado: 1. Talleres estudio de mercado.	1. Motivación.	1. Material Didáctico.
2. Conocer las teorías y metodología que permite analizar la conducta de compra de los consumidores.	2. Elementos de análisis del comportamiento del consumidor	Entrenamiento No Estructurado:	2. Instrucciones teóricas y practicas.	2. Retroproyector y/o pizarrón.
3. Analizar estrategias de mercado, publicidad y su relación con los objetivos corporativos.	3. Estrategias de producto, precio y distribución. 4. Posicionamiento y segmentación. 5. Técnicas de investigación de mercado.	1. Paneles de gerentes en entrenamiento	3. Reducir niveles de tensión con una buena comunicación.	3. Audiovisuales.

Tabla N° 9

Modulo III: **Habilidad Técnica y Conocimiento**
 Nivel II: Creatividad e Innovación (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Técnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
1. Describir las características de la personalidad creativa y los pasos para generación de nuevas ideas. 2. Aprender estrategias de gimnasia mental. 3. Entender el pensamiento lateral.	1. Potenciando los hemisferios cerebrales, 2. Inteligencias múltiples. 3. Ser emprendedor	Entrenamiento Estructurado. 1. Seminario de creatividad e innovación.	1. Motivación. 2. Instrucciones teóricas y practicas.	1. Material Didáctico. 2. Audiovisuales

Tabla N° 10

Modulo III: **Habilidad Técnica y Conocimiento**
 Nivel III: Resolución y Formulación de Problemas Técnicos (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Técnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
1. Presentar modelo para introducir el ciclo de mejoramiento de la productividad. 2. Familiarizar al gerente con algunas herramientas de diagnóstico básico, que se puede usar en el ciclo Planificación-Hacer-Verificar-Actuar.	1. Como Presentar El Ciclo De Mejoramiento. 2. Por Donde Empezar. 3. Selección del Problema. 4. Análisis de causa posibles. 5. Identificación de alternativas para Acción Correctiva.	<p style="text-align: center;">Entrenamiento Estructurado</p> 1. Técnica para Clasificar. 2. Técnica de torbellino de ideas. 3. Diagrama Causa y Efecto. <p style="text-align: center;">Entrenamiento No Estructurado</p> 1. Recopilación de Datos. 2. Hoja de trabajo de inventario y diagrama de Pareto.	1. Motivación. 2. Instrucciones teóricas y practicas.	1. Material Didáctico. 2. Audiovisuales. 3. Retroproyector y/o pizarrón.

5.4.5.- ALTA MOTIVACIÓN

Toda influencia que suscita, dirige o mantiene el comportamiento orientado a las metas de los individuos y Adecua las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de los objetivos, mejorando la actuación. Haciendo seguimiento de la información para reducir la incertidumbre y hallar maneras de mejorar.

5.4.5.1.- Cursos Sugeridos:

- Inteligencia Emocional.
- Motivación del Desempeño.
- Mejoramiento Continuo.

La duración para entrenar el atributo Alta Motivación con dicho cursos esta comprendida en 60 horas.

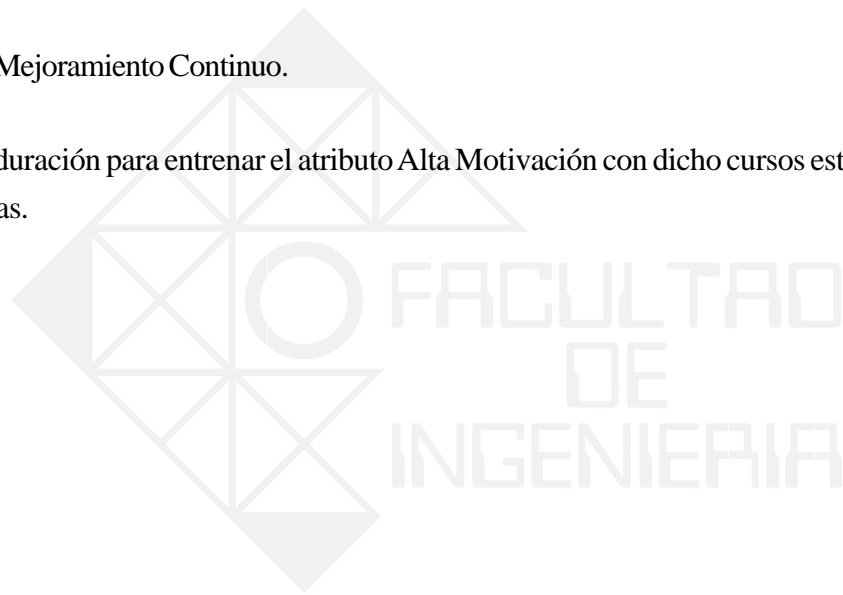


Tabla N° 11

Modulo II: **Alta Motivación**
 Nivel I: Inteligencia Emocional (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Técnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
1. Transmitir visión, motivación al logro y participación a sus grupos de trabajo. 2. Evitar la tentación autoritaria y el establecimiento de contratos paternalista con sus subalternos. 3. Alcanzar la capacidad de convencer y no sólo de obtener obediencia. 4. Mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización.	1. El ejercicio de la autoridad y el poder 2. Cómo conducir a los demás a mejorar su desempeño más allá de sus expectativas 3. Desarrollando habilidades interpersonales que refuercen el ejercicio de asertividad y congruencia. 4. Grupos consultivos: ejercicio de aprendizaje en equipo.	<p style="text-align: center;">Entrenamiento estructurado</p> 1. Taller de crecimiento personal 2. Taller manejo de estrés.	1. Motivación. 2. Instrucciones teóricas.	1. Material Didáctico. 2. Audiovisuales.

Tabla N° 12

Modulo II: Alta Motivación
 Nivel II: Motivación del Desempeño (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Técnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
1. Expresar los principales factores que influyen en la motivación laboral.	1. Factores que influyen en la motivación.	Entrenamiento estructurado 1. Ejercicio de formación de habilidades 2. Cuestionario de motivación laboral 3. Preguntas de debate 4. Casos de razonamiento crítico.	1. Motivación.	1. Material Didáctico.
2. Identificar los principales enfoques de la motivación laboral.	2. Descripción general de los enfoques de la motivación.		2. Instrucciones teóricas.	2. Audiovisuales.
3. Usar la jerarquía de las necesidades para describir la manera en que las necesidades de los individuos los motivan a desempeñar su cargo.	3. Jerarquía de las necesidades de Maslow. 4. Modelo de necesidades adquiridas McClelland.		3. Asignaciones interesantes en la empresa.	3. Retroproyector y/o pizarrón.
4. Explicar la influencia de la realización, la asociación y el poder en la motivación laboral.	5. Enriquecimiento del puesto			
5. Explicar la influencia del enriquecimiento de funciones en la motivación laboral de los individuos.	6. Modelo de expectativa.			

Tabla N° 13

Modulo III: **Alta Motivación**
 Nivel III: Mejoramiento Continuo (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Técnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
1. Adquirir conocimientos críticos en las diversas áreas funcionales que mueven a la organización. 2. Examinar la interrelación de las áreas funcionales, y como ellas influyen en la formación del individuo. 3. Formular una visión integrada de los negocios, dentro y fuera de las fronteras de la organización. 4. Proporcionar herramientas para construir y cambiar la cultura organizacional. 5. Crear planes de acción de acuerdo con las necesidades individuales.	1. Gerencia estratégica. 2. Trabajo de integración. 3. Taller de formación de equipo de trabajo. 4. Entorno económico para una perspectiva integrada de los negocios. 5. Taller de Liderazgo Compartido.	<p>Entrenamiento Estructurado:</p> 1. Métodos de estudios de casos. 2. Modelos de comportamiento. 3. Ejercicio de casos gerenciales.	1. Motivación. 2. Instrucciones teóricas y practicas. 3. Inducción con un gerente	1. Material Didáctico. 2. Equipos de computación. 3. Retroproyector y/o pizarrón. 4. Audiovisuales.
		<p>Entrenamiento No Estructurado:</p> 1. Aprendizaje Acción		

5.5.- ATRIBUTOS IMPORTANTES PARA EL ÉXITO

5.5.1.- FACILIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO.

Habilidad para lograr que diversas personas trabajen juntos para alcanzar eficazmente un objetivo común aún cuando la meta no esté directamente relacionada con el interés propio.

5.5.1.1.- Cursos Sugeridos:

- Equipos de Alto Desempeño.
- Programa de Gerencia de Conflicto.

El tiempo de duración para entrenar el atributo Facilidad para trabajar en equipo es de 30 horas.

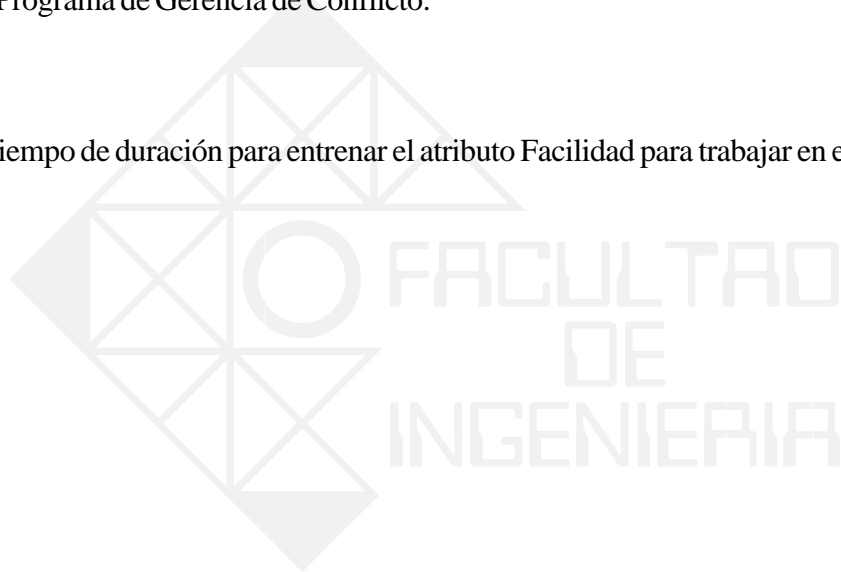


Tabla N° 14

Modulo I: **Facilidad para Trabajar en Equipo**
 Nivel I: Equipos de Alto Desempeño (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Técnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
1. Estrategias para desarrollar equipos con sentido de misión, plurales, con alta energía y compromiso.	1. Rol de los equipos en la organización: los equipos de alto desempeño ¿qué los distinguen?	Entrenamiento Estructurado:	1. Motivación.	1. Material Didáctico.
2. Identificar y entrenar habilidades para gestionar profesionales expertos.	2. Principios básicos de los equipos	1. Métodos de estudios de casos.	2. Instrucciones teóricas y practicas.	2. Equipos de computación.
3. Retroalimentación personal sobre fortalezas y debilidades como miembro eficaz de un equipo.	3. Procesos claves para mejorar la efectividad del equipo de trabajo.	2. Modelos de comportamiento.	3. Inducción con un equipo de alta gerencia.	3. Retroproyector y/o pizarrón.
	4. Técnicas para optimizar reuniones de equipos de trabajo.	3. Ejercicio de casos gerenciales.		4. Audiovisuales.
	5. Feedback personalizado sobre medios preferidos para enfrentar conflictos.	Entrenamiento No Estructurado:		
	6. La comunicación asertiva ante situaciones de conflicto en los equipos.	1. Aprendizaje Acción.		
		2. Paneles de Gerentes en entrenamiento.		

Tabla N° 15

Modulo I: **Facilidad para Trabajar en Equipo**
 Nivel II y III: Programa de Gerencia de Conflicto (Curso Tentativo)
 Duración:

Programa Tentativo

Objetivo	Contenido	Técnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
<p>1. Herramientas prácticas para el manejo del conflicto y sus formas de solución.</p> <p>2. Evaluación de la actitud personal hacia el conflicto y la negociación, donde cada participante recibirá un perfil individualizado que le permitirá conocer sus destrezas, habilidades y preferencias frente al conflicto.</p> <p>3. La negociación como principal fórmula de resolución de conflictos.</p> <p>4. Otros medios de resolución: La mediación y el arbitraje.</p>	<p>1. Marco analítico del conflicto.</p> <p>2. Modos de enfrentar el conflicto.</p> <p>3. Mediación y arbitraje.</p> <p>4. Negociación dentro del equipo.</p>	<p>Entrenamiento Estructurado:</p> <p>1. Estudios de casos de conflictos.</p> <p>2. Modelos de comportamiento ante un conflicto.</p> <p>Entrenamiento No Estructurado:</p> <p>1. Paneles de Gerentes en entrenamiento.</p>	<p>1. Motivación.</p> <p>2. Instrucciones teóricas y practicas.</p> <p>3. Inducción con un equipo de alta gerencia.</p>	<p>1. Material Didáctico.</p> <p>2. Retroproyector y/o pizarrón.</p> <p>3. Audiovisuales.</p>

5.6.- ATRIBUTOS DESEABLES PARA EL ÉXITO

5.6.1.- PROACTIVIDAD

Significa que, como seres humanos somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

5.6.1.1.- Curso sugerido:

- Conferencia de los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.

La conferencia de Proactividad es de 4 horas.

5.6.2.- EXPERIENCIA EN EL CAMPO AUTOMOTRIZ

Habito que se adquiere de conocer y manejar asuntos y negocios en el área automotriz, y el convivir en el campo automotriz.

5.6.2.1.- Cursos Sugeridos:

- Pasantías y/o becas otorgadas por la universidad de Carabobo, con la inducción dentro del sector automotriz.

El período de duración con respecto a la inducción en el campo automotriz es un aproximado de 90 horas o más según lo requiera el capacitado.

A continuación se puede apreciar en el cuadro N° 15 el contenido de programación del plan de capacitación del Ingeniero Industrial que aspira a cargos gerenciales dentro del sector automotriz.

Tabla N° 16

Modulo II: Conferencia de los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

Nivel:

Duración:

Programa Tentativo

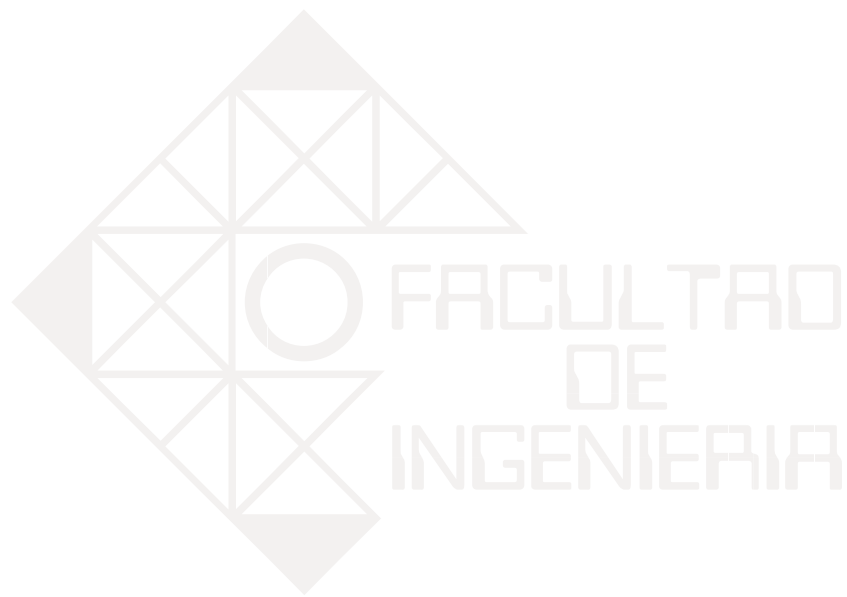
Objetivo	Contenido	Técnica	Estrategia de Aprendizaje	Recurso a Utilizar:
<p>1. Libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente.</p> <p>2. Facultad para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores.</p> <p>3. Permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.</p>	<p>1. Sea proactivo entre estímulos y respuestas</p> <p>2. La Proactividad definida.</p> <p>3. Tomar iniciativa, actuar o dejar que los demás actúen por Ud.</p> <p>4. Escuchando nuestro lenguaje.</p> <p>5. Circulo de preocupación / circulo de influencia.</p> <p>6. Los “tener” y los “ser”</p> <p>7. La otra punta del palo.</p> <p>8. Comprometerse y mantener los comprometidos.</p> <p>9. Proactividad y el test de los treinta días.</p>	<p>Entrenamiento Estructurado:</p> <p>1. Taller de Proactividad.</p> <p>2. Película de Stephen R, Covey</p>	<p>1. Motivación.</p>	<p>1. Material Didáctico.</p> <p>2. Audiovisuales</p>

Tabla N° 17

“Contenido Tentativo de la Programación del Plan para Capacitar y Formar al Ingeniero Industrial en los Atributos par a el Exito del Sector Aautomotriz Carabobeño”

	Atributo	Categoría	Nivel	Curso	Duración
Modulo I	Habilidad Gerencial	Esencial	I	Planificación Estrategica	20 Horas
			II	Comportamiento Organizacional	20 Horas
			III	Gerencia de Operaciones	20 Horas
	Facilidad para Trabajar en Equipo	Importante	I	Equipos de Alto Desempeño	10 Horas
			II	Programa de Gerencia de Conflicto	10 Horas
			III	Programa de Gerencia de Conflicto	10 Horas
	Experiencia en el Campo Automotriz	Deseable	I	Pasantías e inducción con Gerentes del Sector Automotriz	30 Horas
Bilingüe	Esencial	I	Uso del Verbo To Be	10 Horas	
		II	Construcción de Palabras Interrogativas	10 Horas	
		III	Uso del Verbo To Be en Pasado	10 Horas	
		IV	Construcción de Oraciones con el Verbo Have to	10 Horas	
Total 160 Horas					
Modulo II	Habilidad Comunicacional	Esencial	I	Programación Neurolinguistica	20 Horas
			II	Comunicación Organizacional	20 Horas
			III	Oratoria	20 Horas
	Alta Motivación		I	Inteligencia Emocional	15 Horas
			II	Motivación del Desempeño	15 Horas
Experiencia en el Campo Automotriz	Deseable	II	Pasantías e inducción con Gerentes del Sector Automotriz	30 Horas	
Bilingüe	Esencial	V	Presente Perfecto	10 Horas	
		VI	Pasado Progresivo	15 Horas	
		VII	Pasado Perfecto	15 Horas	
Total 160 Horas					
Modulo III	Habilidad Técnica y Conocimiento	Esencial	I	Gerencia de Producto	20 Horas
			II	Creatividad e Innovación	20 Horas
			III	Resolución y formulación de Problemas Técnicos	20 Horas
	Alta Motivación		III	Mejoramiento Continuo	30 Horas
	Experiencia en el Campo Automotriz	Deseable	III	Pasantías e inducción con Gerentes del Sector Automotriz	30 Horas
Bilingüe	Esencial	VIII	Clausula de Tiempo	10 Horas	
		IX	Uso de los diferentes Tiempos Verbales	15 Horas	
		X	Conversaciones	15 Horas	
Total 160 Horas					

CONCLUSION



CONCLUSIONES

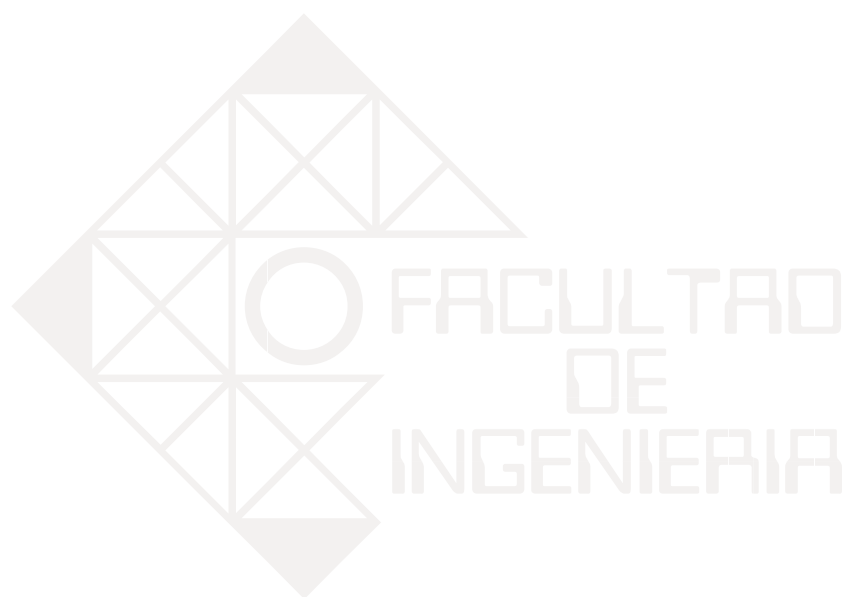
- Con el propósito de utilizar un centro piloto para el estudio de una Propuesta de un Plan de Entrenamiento y Reforzamiento en áreas Gerenciales para Ingenieros Industriales se conformó el sector automotriz Carabobeño con las ensambladoras Chrysler, Ford y General Motors con el fin de propiciar una ventaja competitiva en aquellos Ingenieros con aspiraciones a incursionar en dicho sector, ya que el Recurso Humano altamente capacitado y entrenado es la mayor fortaleza de estas Organizaciones.
- La aplicación de la encuesta fue de gran importancia para diagnosticar las herramientas, habilidades y destrezas Gerenciales que hoy en día demanda el sector automotriz Carabobeño en los Ingenieros con aspiraciones a incursionar en este Sector.
- Los resultados obtenidos permiten concluir que efectivamente para el sector automotriz Carabobeño, existen Atributos esenciales que son vitales para un cargo gerencial, puesto que son los elementos que identifican al Gerente como un Agente multifuncional.
- Las personas encuestadas en su mayoría determinaron que Habilidad Gerencial es el principal atributo esencial con un sesenta y ocho porciento de aceptación, sin embargo esto no significa que se deban obviar el resto de los atributos esenciales, importantes y deseables pues la mayoría de estos están relacionados por que tienen un grado de importancia para que el Gerente alcance el éxito dentro del sector automotriz Carabobeño.
- Los atributos **esenciales** que el sector automotriz sugiere en un Gerente son:
 - Habilidad Gerencial con un 68% de aceptación por el sector.
 - Habilidad Comunicacional con un 56% de aceptación por el sector.

- Habilidad Técnica y Conocimiento con un 47% de aceptación por el sector
- Alta Motivación con 46% de aceptación y
- Bilingüe con un 46% de aceptación
- Los atributos **importantes** que el sector automotriz sugiere en un Gerente son:
 - Adaptarse a Circunstancias cambiantes con un nivel de aceptación de 87%
 - Creatividad con un nivel de aceptación del 57%
 - Facilidad para Trabajar en Equipo con el 50% de aceptación por sector.
- Los atributos **deseables** que el sector automotriz sugiere en un Gerente son:
 - Proactividad con un 61% de aceptación por el sector
 - Experiencia en el Campo Automotriz con el 46% de aceptación por el sector
 - Responsabilidad y Compromiso con un nivel de aceptación del 46%
- Algunos de los cursos sugeridos en la Propuesta del Plan de Entrenamiento y Reforzamiento están contenidos en algunas materias de la carrera de ingeniería Industrial tal como:
 1. **Gerencia** presenta en su contenido Planeación y elaboración de Estrategias, Comportamiento Organizacional, Motivación del desempeño entre otros, son los sugeridos para adquirir Habilidad Gerencial, Alta Motivación, Habilidad Comunicacional, Trabajo en Equipo.
 2. **Control de Producción** presenta Operaciones para la elaboración de un Producto contenido tentativo entre los sugeridos para adquirir el atributo Habilidad Técnica y Conocimiento
 3. **Control de Calidad** presenta en su contenido las herramientas estadísticas: histogramas de frecuencias, Diagrama causa y efecto, Diagrama de Pareto entre otros que se han sugeridos para la adquisición del atributo Habilidad Técnica y Conocimiento.
 4. **Administración de Personal** contiene entre los contenidos tentativos para el Plan de entrenamiento lo siguiente: Comunicación Organizacional, Gerencia de operaciones, Administra-

ción y Capacitación de Recurso Humano todo ello para adquirir los atributos Habilidad Gerencial, Habilidad Comunicacional, Alta Motivación y Trabajo en Equipo.

- Cabe destacar que para adquirir estas habilidades y destrezas Gerenciales que hemos definido como atributos a desarrollar para el éxito, se adquieren no solo con los contenidos tentativos de las materias antes mencionadas, sino que deberán tener un entrenamiento con la inducción de un Gerente del sector automotriz a través de pasantías.
- Un Plan de Capacitación en Gerencia dentro de la Facultad de Ingeniería permitirá al estudiantado de Ingeniería de cualquier escuela, mejorar su potencial y capacidad competitiva para lograr una ventaja competitiva en su campo laboral.
- Una capacitación y entrenamiento no puede realizarse efectivamente sin un esfuerzo consciente donde la responsabilidad primaria por el adiestramiento de un individuo, necesariamente sea responsabilidad del mismo y la responsabilidad de toda Organización sea proveer el ambiente, herramientas, experiencia y dirección para apoyar los esfuerzos del individuo.
- Un Plan de Capacitación exitoso debería **Recocer** las diferencias individuales, **Incluir** tareas y trabajos significativos que sean importantes, tanto para la Organización como para el individuo, **Disponer** lo necesario para que se proporcione una retroalimentación regular sobre el progreso del individuo en capacitación y **Seguir** desarrollando al individuo a partir de las destrezas y conocimientos existentes.

RECOMENDACIONES



R

RECOMENDACIONES

- El Plan de Estudios para cada una de las materias de la carrera Ingeniería Industrial a partir del séptimo semestre debería estar en una constante actualización acorde a las necesidades de las empresas con el fin de aumentar la capacidad competitiva de los futuros Ingenieros Industriales y los mismos se adapten a las circunstancias cambiantes que toda Organización enfrenta día a día.
- Los jefes de departamento de la escuela de Ingeniería Industrial deberían estudiar la posibilidad de integrar talleres de: Crecimiento Personal, Feedback, Comunicación, Manejo del Cambio, Presentaciones, Negociación, Cultura en la Organización, Liderazgo Compartido y temas de actualización en todas aquellas materias que lo ameriten.
- La escuela de Ingeniería Industrial debería organizar charlas de orientación para motivar al estudiante de Ingeniería a prepararse en áreas específicas de las industrias con el fin de lograr una ventaja competitiva
- La Facultad de Ingeniería debería liderizar y promocionar Foros (en conjunto con otras Universidades y Tecnológicos) con temas de actualización en cuanto a las Organizaciones y su gente e invitar a Directores y Gerentes de Organizaciones envueltas en estrategias de cambio y reestructuración. Realizar visitas institucionales y coloquios con personalidades de la vida nacional.
- Los directores de escuela de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo Líderes, Gerentes y Administradores de Recursos deberían conformar un Equipo de Alto Desempeño que desarrolle estrategias eficaces en actualización de conocimientos Ingenieriles y Utilice mecanismos de autoevaluación (feedback gerencial) para promover el mejoramiento individual continuo tanto en profesores como en estudiantes.

- Los estudiantes de la escuela de Ingeniería Industrial deben tener mayor contacto con las industrias, con el fin de desarrollar habilidades y destrezas gerenciales que dichas Industrias requieren. Además adquirir experiencia será útil para aquellos futuros Ingenieros que aspiran ocupar un cargo gerencial a mediano o largo plazo.
- Los gerentes de las ensambladoras automotrices deberían conocer los resultados obtenidos en la presente investigación para comparar sus atributos desarrollados con los que se requieren en el sector automotriz y así saber si tienen que realizar un entrenamiento para desarrollar dichos atributos para el éxito que hoy día demanda el sector automotriz.
- Todas las organizaciones, deben invertir en la preparación de sus gerentes, con el propósito de que desarrolle las habilidades y destrezas gerenciales necesarias para cumplir de una manera exitosa con los objetivos de dicha organización.
- Toda organización debe evaluar al aspirante de un cargo gerencial para determinar las diferencias que existe entre los atributos que tiene esa persona y los requeridos para el cargo a ocupar, con la finalidad de evitar colocar a una persona inadecuada.
- Las empresas deben contar un Plan de Capacitación y Entrenamiento que les permita desarrollar a su fuerza laboral para que la misma realice contribuciones reales e identificables con los objetivos de la empresa. Adicionalmente dicho Plan sea guía para realizar la inducción y adiestramiento de los empleados que ingresen a la organización.

BIBLIOGRAFIA

Aura M. Bavaresco de Prieto.

“LAS TECNICAS DE LA INVESTIGACIÓN”,

Manual para elaboración de Tesis, Monografías e Informes. 4ra. Edición.

Cirilo Orozco Moret, María Elena Ladrador y Aleida Palencia de Montañez.

“METODOLOGIA”, Manual Teorico Practico de Metodologia para Tesistas, Asesores, Tutores y Jurados de Trabajos de Investigación y Ascenso.

Editor: César Alberto Ecarri Grimaldi, Valencia, Dic. 2002

Ramon V. Melinkoff.

“LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN” Los Organigramas.

Contexto-Editores.

L. Bittel / J. Ramsey.

“ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT”.

Oceano / Centrum.

Gisele Commarmond y Alain Exiga

“COMO FIJAR OBJETIVOS Y EVALUAR RESULTADOS”

Edición Especial para el Nacional

José María Rodriguez

“EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA”

Porras Edición Especial para el Nacional.

Colin Clark

“COMO TRANSMITIR INSTRUCCIONES CON EFICACIA”

Edición Especial para el Nacional

Xavier Gimbert

“EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA”

Edición Especial para el Nacional

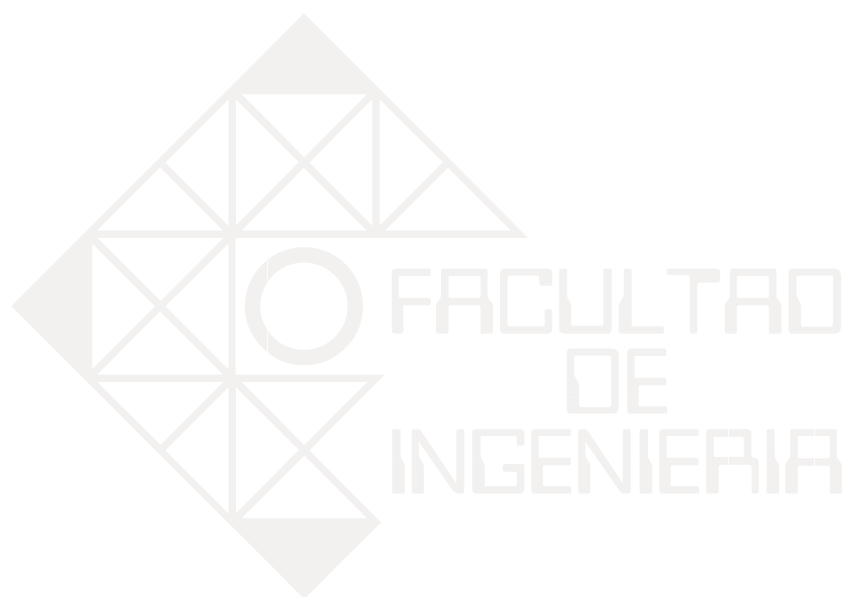
Ernesto Mercado Ramirez Noriega

“CALIDAD INTEGRAL EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL” - I Capacitación a Empleados

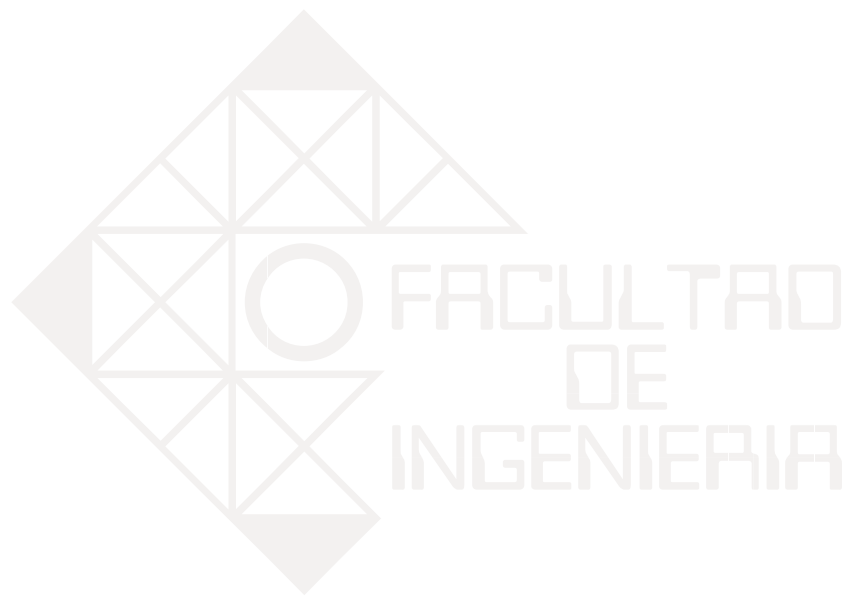
Editores Editorial Limusa

Ernesto Mercado Ramirez Noriega
“**CALIDAD INTEGRAL EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL**” - II Capacitación a
Empleados
Editores Editorial Limusa

Manual Desarrollo Gerencial de Supervisores - Corpoven.

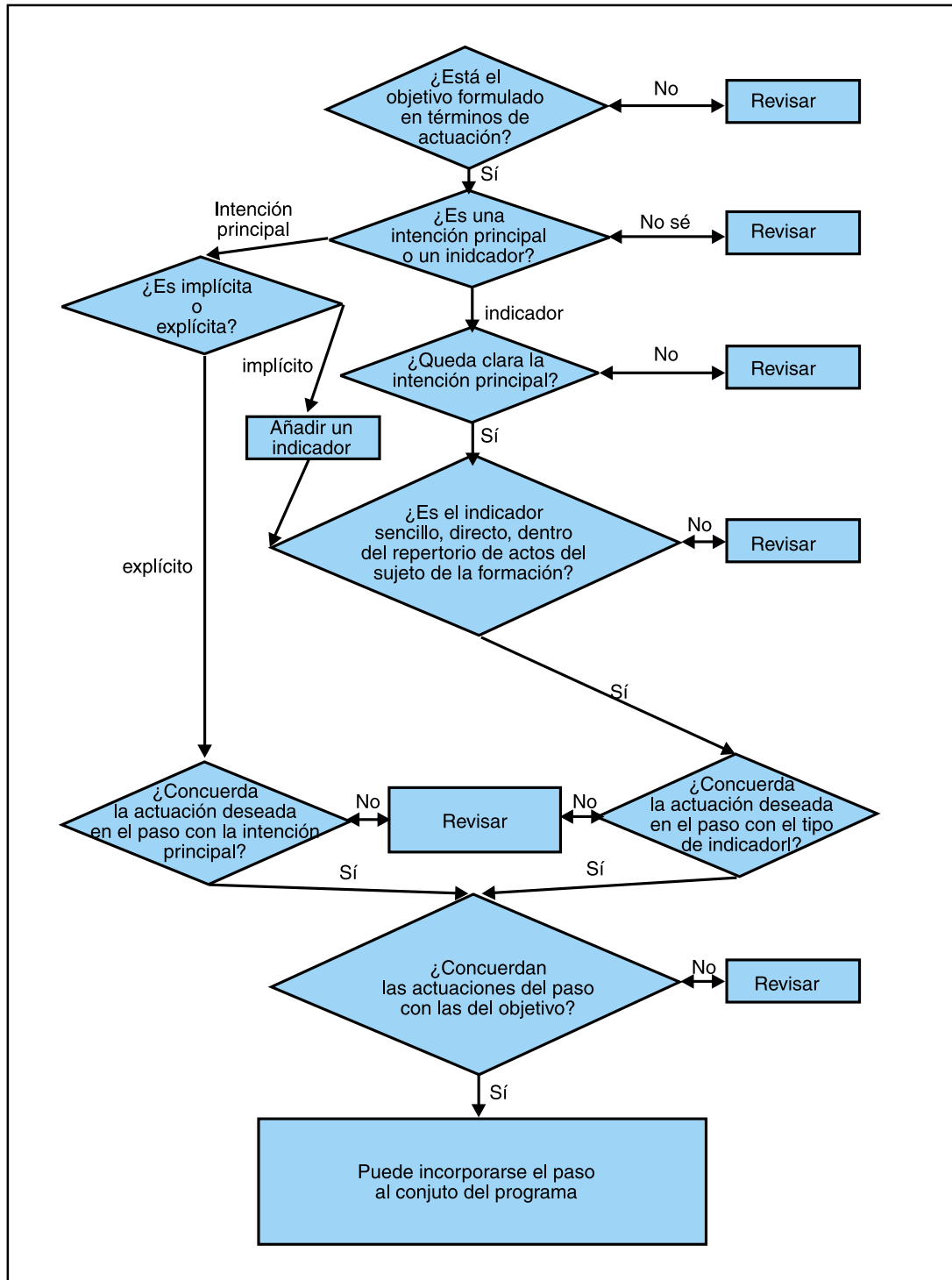


ANEXO 1

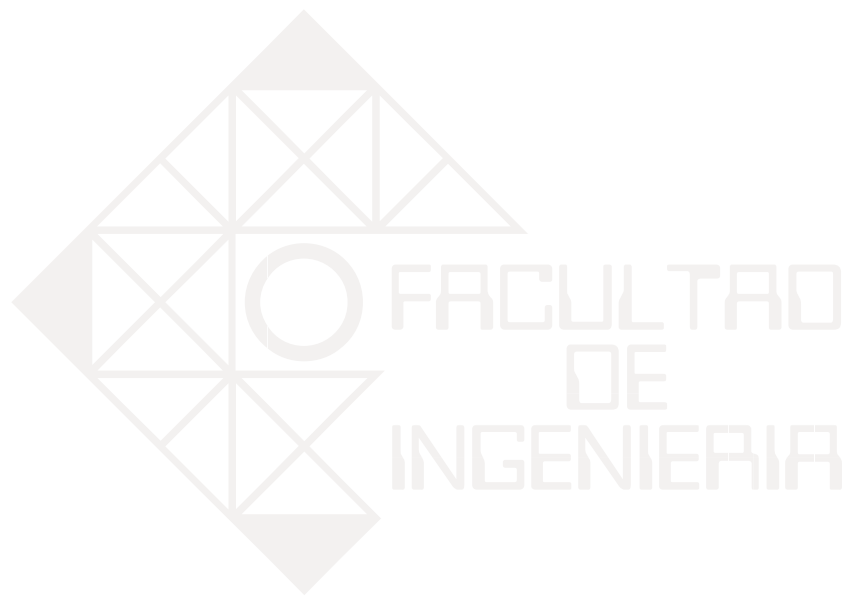


A

PROCESO DE ELABORACIÓN DE LOS PASOS DE UN PROGRAMA



ANEXO 2



A

ENCUESTA AL PROFESIONAL DIRECTIVO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ CARABOBEÑO

**Recolectar Información de Interés para Enfocar los Entrenamientos y la Formación de
Ingenieros Industriales a Incursionar en el Sector Automotriz**





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



ENCUESTA AL PROFESIONAL DIRECTIVO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ CARABOBEÑO

El presente instrumento se aplicará con el fin de recolectar información de interés para enfocar los **Entrenamientos** y la **formación** de Ingenieros Industriales a Incursionar en el Sector Automotriz. Se dispone de cincuenta (50) Atributos para que Ud. seleccione un total de quince (15) atributos claves ordenándolos según su criterio en tres categorías expuestas en la (Pag. 4). A continuación se presenta el concepto de atributo utilizado en la presente investigación.

Atributo: Características personales, que se demuestran através de las cualidades y comportamientos, distinguiendo un excelente desempeño en una actividad profesional, dentro de una determinada estructura, estrategia y cultura.

INSTRUCTIVO:

1. Lea cuidadosamente antes de responder.
2. Escriba con una letra legible.
3. Puede sugerir otro atributo que Ud. considere importante en caso de no aparecer en la lista de atributos.

Gracias por su receptividad y cooperación.

La información de esta encuesta va a ser usada sólo para una Investigación Académica. Usted ha sido elegido como un experto y su opinión es muy importante para nosotros, no necesita identificarse y las respuestas serán confidenciales. La siguiente tabla es el punto inicial sobre los atributos que debería poseer un profesional de la Ingeniería Industrial para el éxito de las asignaciones en un cargo gerencial.

Perseverancia	Curiosidad Intelectual
Empatía	Autoestima
Cortesía y Tacto	Alta Motivación
Respeto	Experiencia en el Exterior
Interés por su Asignación	Habilidad para Escuchar
Adaptabilidad	Confianza
Flexibilidad	Franqueza
Paciencia	Bondad
Tolerancia	Habilidades Manejo de Estrés
Emprendedor	Sensibilidad Positiva
Receptividad	Creatividad
Facilidad para trabajar en grupo	Iniciativa
Sinceridad e Integridad	Bilingüe
Estabilidad Emocional	Compromiso Organizacional
Habilidades Comunicacional	Organizar y redactar informes
Proactividad	Usar la lógica para analizar ideas
Independencia	Adaptarse a circunstancias cambiantes
Extrovertido	Examinar y leer gran cantidad de informes
Experiencia en el Campo automotriz	Pertenecer a redes que comparten o reciben información
Habilidad Técnica y Conocimientos	Escuchar con mente abierta
Habilidad Gerencial	Usar estadísticas o modelos matemáticos para analizar datos
Habilidad Organizacional	Deducir el significado de informes cuantitativos
Habilidad Administrativa	Inteligencia Emocional
Habilidad para aceptar Feedback (Retroalimentación)	Actuación bajo riesgos
Responsabilidad	
Interés en Culturas Foráneas	

NOTA: Se anexa como información adicional una breve definición de estos atributos.

Se han definido tres tipos de atributos y entrenamientos con respecto al impacto que tiene sobre el ejecutivo dentro del Sector Automotriz.

- **Atributos Esenciales:** estos son los atributos más importantes e imprescindibles y son considerados requerimientos mandatorios para asignaciones en un cargo gerencial.
- **Atributos Importantes:** son necesarios muy importantes y preferibles, en algunos casos puede ser un factor clave en la selección de los ejecutivos para tomar un cargo gerencial.
- **Atributos Deseables:** son atributos especiales, que pueden ser ventajosos para algunas posiciones y pueden ser considerados como parte de la personalidad del ejecutivo a optar a un cargo gerencial.
- **Entrenamiento Estructurado:** es el entrenamiento formal, que sigue un programa estructurado, con una sucesión de pasos, que tiene un fondo en cada paso, y se enseñan en las escuelas, universidades e institutos de entrenamientos.
- **Entrenamiento No Estructurado:** el desarrollo de este tipo de entrenamiento se describe como informal, es un trabajo de entrenamiento dirigido por individuos experimentados, destacados en áreas específicas que representan un modelo a seguir para enseñar a un nuevo empleado por medio de la práctica.
- **Tácito:** se sobreentiende o se infiere, es algo que nace con el individuo, es una aptitud aprendida y adquirida al transcurrir el tiempo.

Guías de Acción a Seguir:

Por favor escoja los atributos que Ud. Considere más importante seleccionando del total 15 atributos:

1. Necesarios para ser un ejecutivo exitoso dentro del Sector Automotriz, déle prioridad estableciendo entre los mismos el orden de importancia del 1 al 5 en cada una de las categorías (Esenciales, Importantes, Deseables).
2. Establezca de acuerdo a su opinión cuáles son Esenciales, Importantes y Deseables de acuerdo a la definición indicada anteriormente.
3. Sugiera el tipo de entrenamiento (Estructurado, No Estructurado o Tácito) que considere Ud. Para cada una de las categorías (Esenciales, Importantes, Deseables). Marque con una "X" en el recuadro del Tipo de Entrenamiento.

Tipo de Programa de Entrenamiento para el Desarrollo:

Orden	ATRIBUTO ESENCIAL	Estructurado Tácito	No Estructurado
-------	-------------------	------------------------	-----------------

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Comentario u observación: _____

Orden	ATRIBUTO IMPORTANTE	Estructurado Tácito	No Estructurado
-------	---------------------	------------------------	-----------------

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Comentario u observación: _____

Orden	ATRIBUTO DESEABLE	Estructurado Tácito	No Estructurado
-------	-------------------	------------------------	-----------------

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Comentario u observación: _____

DEFINICIONES DE LOS ATRIBUTOS

- **PERSEVERANCIA:** Firmeza y constancia en los propósitos. Duración permanente o continua de una cosa.
- **EMPATIA:** La empatía es la capacidad para ver, interpretar y sentir el mundo en que vivimos como lo hace otra persona. La empatía engloba el entendimiento en el aspecto emocional, de la experiencia vivida por otra persona. Es un colaborador vital para lograr unas buenas relaciones interpersonales.
- **CORTESIA Y TACTO:** Son aquellos que cuentan con una gran inteligencia emocional y es un verdadero gusto contarlas entre nosotros. Esta maravillosa habilidad es muy notoria tanto por su ausencia como por su presencia.
- **RESPECTO:** Es la posibilidad de aceptar tus defectos y virtudes sin poner en tela de juicio lo que ves en los demás. Por que si hay algo que debe acompañar al respeto es la reciprocidad, es aceptar al otro como es, con sus grandes diferencias.
- **INTERES POR SU ASIGNACION:** Motivación al logro, y/o realización personal, independencia y auto confianza, percepción de beneficios económicos. Optimista, práctico, dinámico, honesto, confiable o íntegro, ético, pensar que todas las asignaciones pueden ser importantes.
- **ADAPTABILIDAD:** Flexibilidad para ver, analizar y afrontar los cambios. Adaptar las reacciones, respuestas y tácticas para posibilitar circunstancias fluidas. Afrontar múltiples demandas adecuando rápidamente las prioridades.
- **FLEXIBILIDAD:** Capacidad para considerar el cambio como una oportunidad estimulante, en lugar de amenaza. Para ser flexible se requiere de una alta estabilidad emocional y capacidad de aprender a aprender.
- **PACIENCIA:** Espera de las cosas que se desean mucho. Es sufrir con paz y serenidad todas las adversidades. Es la capacidad de la persona que tiene paciencia con todas las cosas, pero sobre todo consigo mismo. La paciencia es la fortaleza del débil y la impaciencia la debilidad del fuerte.
- **TOLERANCIA:** Respeto y consideración hacia las opiniones o practica de los demás.
- **EMPRENDEDOR:** Es la parte visionaria, creativa, siempre en la búsqueda de oportunidades y en la creación de posibilidades. La capacidad de sobrevivir en un ambiente de alta incertidumbre.

- **RECEPTIVIDAD:** Es un estado activo y consciente a lo que se recibe, y pasivo a todo lo demás. Es un recibir inmediato, un acoger espontáneo, libre de todo pensamiento y emoción.
- **FACILIDAD PARA TRABAJAR EN GRUPO:** Habilidad para lograr que diversos grupos de personas trabajen juntos para alcanzar eficazmente un objetivo común aún cuando la meta no esté directamente relacionada con el interés propio.
- **SINCERIDAD E INTEGRIDAD:** Responsabilidad ante la propia actuación personal. Fidelidad y honestidad con los principios personales y de los demás, generando confianza derivada de la fiabilidad y autenticidad.
- **ESTABILIDAD EMOCIONAL:** Es la capacidad de mantener su actividad a pesar de las dificultades, se consideran optimista ante cualquier cambio del entorno y se mantiene sereno ante los contratiempos, valora los pro y contra de las cosas.
- **HABILIDADES COMUNICACIONALES:** Capacidad para explicar algo, describir, dar o recibir instrucciones, reportar algo, comunicarse con los demás, etc. La comunicación es uno de los atributos que se deben desarrollar en los grupos de trabajo
- **PROACTIVIDAD:** Significa que, como seres humanos somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.
- **RESPONSABILIDAD:** Es hacer lo que nos corresponde de la mejor manera, siendo el beneficio colectivo. Es la actitud de una persona inteligente, se adquiere a través de los años con inteligencia y el conocimiento moral.
- **INTERES EN CULTURAS FORANEAS:** Es el interés en culturas y costumbres que no pertenecen a su raíces, para facilitar el desarrollo y desenvolvimiento dentro de una comunidad distinta a las que pertenecen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo adecuado de las comunicaciones mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.
- **CURIOSIDAD INTELECTUAL:** Esta buscando información que le compete con respecto a su entorno profesional, que se relacione con algo que este en su mente profesional, con la empresa, etc.
- **AUTOESTIMA:** La confianza en sí mismo y en los otros, la aceptación del reto, la motivación por el logro, la superación de sí mismo, la capacidad de aceptar los propios fallos.
- **INDEPENDENCIA:** La capacidad para tomar decisiones y elegir, para luego actuar en consecuencia. Es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y de escoger el enfoque adecuado para superar los problemas.

- **EXTROVERTIDO:** Indica la actitud de la personalidad de un individuo cuyos intereses están preferiblemente orientados hacia el ambiente exterior, antes que hacia su propio mundo interior.
- **EXPERIENCIA EN EL CAMPO AUTOMOTRIZ:** Habito que se adquiere de conocer y manejar asuntos y negocios en el área automotriz, y el convivir en el campo automotriz.
- **HABILIDAD TECNICA Y CONOCIMIENTO:** Capacidad de poner en práctica, ampliar o aplicar los conocimientos técnicos (por educación formal o no) necesarios para ejecutar de manera competente su profesión.
- **HABILIDAD GERENCIAL:** Ser un hombre de negocios astuto, alguien que formula, estructura e implementa las operaciones entre empresas y las gestiones interpersonales con habilidad y tacto, alguien que planifica, organiza y ejecuta el intercambio de productos, servicios y pagos monetarios.
- **HABILIDAD ORGANIZACIONAL:** Determinación de qué labores deben realizarse, quienes deben hacerlas, cómo se agruparan las tareas, quienes reportaran a quién y quién tomará las decisiones.
- **HABILIDAD ADMINISTRATIVA:** Habilidad para optimizar los recursos, prever tendencias, predecir desarrollos y actuar sobre un firme convencimiento de cómo sería el futuro.
- **HABILIDAD PARA ACEPTAR FEEDBACK:** Esta habilidad es considerada como la parte vital en los estudios de actitud ante el trabajo, ya que es aquí donde se comenta las decisiones de la dirección. Esta retroalimentación hace surgir las sugerencias y soluciones creativas a problemas cuya existencia ya está reconocida. Los diálogos de persona a persona son valiosos ya que constituyen una de las pocas oportunidades que tiene el empleado medio para exponer y comentar sus condiciones de trabajo.
- **ALTA MOTIVACION:** Adecuar las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de los objetivos mejorando la actuación. Hacer seguimiento de la información para reducir la incertidumbre y hallar maneras de mejorar.
- **EXPERIENCIA EN EL EXTERIOR:** es la experiencia de trabajo ó estudios de formación en empresas similares o de distintas ramas que hayan contribuido como parte en la formación del profesional.
- **HABILIDAD PARA ESCUCHAR:** Es la capacidad que tiene el individuo para conciliar diferentes opiniones e ideologías, en busca de una comprensión mutua que abre la posibilidad al diálogo en una Institución, ya sea con sus miembros o con personas ajenas a ellas.

- **CONFIANZA:** La capacidad que tienen las personas para confiar en otras es un parámetro variable. Análogamente, el grado de confianza que puede depositarse en estas personas es también variable. La confianza interpersonal es una cuestión muy frágil, que no puede recibir muchos golpes sin sufrir grandes fracturas. Del mismo modo en que pueden incrementarse los niveles de confianza, el ciclo puede invertirse.
- **FRANQUEZA:** Es una cualidad de carácter, una carencia de desvío en nuestra conducta, una carencia de maquinación o premeditación maliciosa, el ser abierto y sin dobleces, pero también de lenguaje amable.
- **BONDAD:** Cuanto mejor es una persona, posee cierto valor, buscando el bien de nuestros semejantes, se encuentra a la buena persona y se le conoce por sus buenos actos, lo importante es ser bueno con todo.
- **HABILIDADES DE MANEJO DE ESTRÉS:** Capacidad de mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes o que provoquen fuertes emociones. Es el resultado de la preparación del cuerpo mismo para una actividad sin que esta produzca desequilibrio en el cuerpo humano.
- **SENSIBILIDAD POSITIVA:** Capacidad de comprender y valorar los aportes de otras personas.
- **CREATIVIDAD:** Capacidad de descubrir y diseñar soluciones para mejorar el desempeño. Implica generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a la crítica pragmática e implantarlas para el logro de soluciones reales en un campo profesional.
- **INICIATIVA:** Tomar la iniciativa significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Prestancia ante nuevas oportunidades. Conseguir el logro de metas más allá de lo que se requiere o se espera.
- **BILINGUE:** Que hable o escriba dos o más idiomas. Es el uso de dos lenguas en una misma región.
- **COMPROMISO ORGANIZACIONAL:** Activamente buscar oportunidades para incentivar la misión del grupo, clarificando opciones para la toma de decisiones de valor. Hacer sacrificios personales o de grupo para encontrar una meta orgánica más global, generando un sentido de propósito más amplio.
- **ORGANIZAR Y REDACTAR INFORMES:** Es una destreza para analizar información y mantenerse informado de su entorno.
- **USAR LA LÓGICA PARA ANALIZAR IDEAS:** Es la habilidad y destreza para teorizar, usando conceptos y teorías para interpretar información y elaborar modelos conceptuales.

- **ADAPTARSE A CIRCUNSTANCIAS CAMBIANTES:** Está dentro del rango de la destreza de comprensión, logrando que situaciones impredecibles e inciertas tengan sentido.
- **EXAMINAR Y LEER GRAN CANTIDAD DE INFORMES:** Es una destreza de recopilar información, es ser objetivo y ver los asuntos desde varias perspectivas.
- **PERTENECER A REDES QUE COMPARTEN O RECIBEN INFORMACIÓN:** Es una destreza de comunicación a través de vías de telecomunicaciones. Estableciendo relaciones y fuentes de información fuera de la organización.
- **ESCUCHAR CON MENTE ABIERTA:** Quiere decir, prestar atención a lo que se oye, atender a un aviso, consejo o sugerencia sin prejuicio.
- **USAR ESTADÍSTICAS O MODELOS MATEMÁTICOS PARA ANALIZAR DATOS:** Es una destreza cuantitativa, que utiliza estas herramientas cuantitativas para analizar problemas. Usando fórmulas y ecuaciones para resolver problemas.
- **DEDUCIR EL SIGNIFICADO DE INFORMES CUANTITATIVOS:** Es la habilidad de determinar la información que se precisa en todos los puntos de decisión para mantener el sistema operativo eficaz. Pueden utilizarse muchas técnicas cuantitativas para reducir un problema. Este conjunto de técnicas, se ha denominado teoría de la decisión.
- **INTELIGENCIA EMOCIONAL:** Comienza por el conocimiento de uno mismo que engloba las disciplinas de visión compartida, trabajo en equipo, liderazgo y disciplina sistemática es un modelo educativo que permite una formación sobre la conducta humana.
- **ACTUACIÓN BAJO RIESGOS:** Asumir responsabilidades ante asuntos o situaciones críticas, mantener el control y confianza en sí mismo, capacidad de concentración y mando.

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

La técnica de las encuestas ha alcanzado un alto grado de perfeccionamiento en la investigación social la cual hemos seleccionado para este trabajo de investigación.

Esta investigación por encuesta es la tecnología más apropiada para el estudio del diseño de un programa de entrenamiento, ya que provee datos bastantes completos sobre los atributos que debe poseer un ingeniero industrial, para asumir un cargo gerencial. Siendo esta una técnica cualitativa que aporta información veraz para el logro de los objetivos de este trabajo.

Los expertos que llenaran esta encuesta deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser un experto en el campo automotriz experiencia representativa.
- Tener un cargo gerencial en cualquier área Automotriz.
- Tener a su cargo Ingenieros Industriales, preferiblemente.

El análisis de los datos suministrado por los expertos a través de esta encuesta contribuirá al diseño de un plan de entrenamiento para la formación y desarrollo del Ingeniero Industrial que quiere incursionar en el sector Automotriz.

Por medio de esta encuesta se clasificarán los atributos en tres categorías (Esenciales, Importantes y Deseables) los cuales seguirán un orden de importancia tomando en cuenta una muestra de 15 atributos (cinco por cada categoría).

La herramienta a utilizar para la selección de los datos suministrados por estos expertos, son a través de uno de los conceptos más simples y útiles de la estadística, el cual se utilizarán para el desarrollo de este trabajo de grado, es el correspondiente a la herramienta básica del Histograma de Frecuencia y la información que se conseguirá del cual, él se genera.

En efecto los Histogramas de Frecuencia mostrarán la variabilidad de las variables seleccionadas, del tipo de atributo vs la frecuencia con que los expertos seleccionan estos mismos atributos.

De esta encuesta se obtendrá una información veraz, suministrada por los expertos del sector automotriz, aportando cuales son los principales atributos que debe poseer un Ingeniero Industrial para ser competente en un cargo de gerencia en dicho campo.

La representación de los Histogramas de Frecuencias vendrá dada por las siguientes variables, tipos de atributos contra frecuencia con que los expertos seleccionan tales atributos. Se van tomando los datos de cada encuesta, y se irán anotando en una tabla las variables que van arrojando la información, una vez registrados tales valores, para poder graficar los ejes correspondientes.

De cada una de las categorías (Esenciales, Importantes y Deseables) se obtendrán un Histogramas de Frecuencia que llevarán por título la categoría de cada una de las ensambladoras. La clasificación de las encuestas vendrá dada de la siguiente manera:

Los datos suministrados por los expertos serán seleccionados para la elaboración de los Histogramas de Frecuencia de cada categoría, arrojado por los siguientes departamentos gerenciales de cada ensambladora:

1. Departamento de Operaciones (Producción)
2. Departamento de Calidad.
3. Departamento de Recursos Humanos (area de adiestramiento).

4. Departamento de Materiales.
5. Departamento de Compras.
6. Departamento de Mercadeo.
7. Departamento de Ingeniería.

Cada directivo o gerente de estos Departamentos seleccionaran 15 atributos (5 atributos por cada categoría).

Estos atributos se expondrán en los Histograma de Frecuencia de cada categoría y se seleccionaran los primeros 5 atributos de mayor frecuencia siguiendo así un orden de importancia, el de mayor frecuencia será el atributo de primer orden y así sucesivamente.

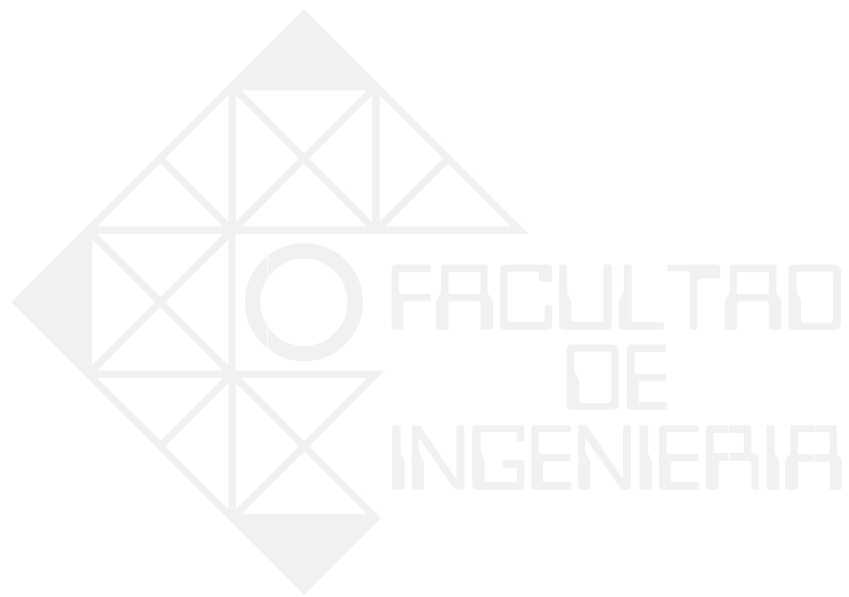
En caso de coincidir un atributo importante con uno esencial automáticamente este atributo se seleccionara como esencial.

Para nuestro analisis global, sé graficara un histograma de frecuencia con los 5 atributos de mayor frecuencia que arrojaron las tres ensambladoras (FORD, GENERAL MOTOR, CHRYSLER). Este Histograma de Frecuencia vendrá expresado por los 15 atributos de mayor frecuencia arrojado por las ensambladoras. Obteniéndose así de los 5 atributos de mayor frecuencia por cada categoría que dijeron todos los expertos de las ensambladoras. Se elaborara un Histograma de Frecuencia con los atributos seleccionados contra el tipo de entrenamiento (Estructurado, No Estructurado, Tácito) sugerido por los expertos y se tomara en cuenta el de mayor frecuencia.

Este proceso se va a realizar con los cinco órdenes de importancia. Obteniéndose así los 15 atributos más importantes en las diferentes categorías (Esenciales, Importantes y Deseables) con su correspondiente tipo de entrenamiento (Estructurado, No Estructurado, Tácito). Con toda esta información que se deriva de los histogramas de frecuencia, suministrados por los expertos de las tres ensambladoras (FORD, GENERAL MOTOR, CHRYSLER), se realizará un análisis cualitativo con el registro de los datos relevantes para proceder a la propuesta del diseño de programas específicos de entrenamiento gerencial en el sector automotriz carabobeño para el desarrollo integral del Ingeniero Industrial, que podrán ser dictados por expertos del sector automotriz dentro de la Universidad de Carabobo.

Es importante señalar que también pueden presentarse aspectos para los cuales no se tiene datos estadísticos pero son importantes para el proceso del diseño de programas de entrenamientos.

ANEXO 3



A