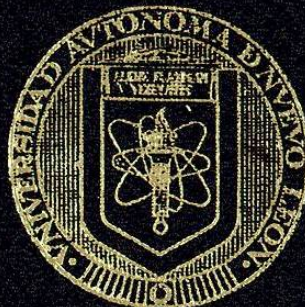


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



FORMACION DE RECURSOS HUMANOS PARA  
LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

POR  
ING. ROMUALDO VEGA CEPEDA

TESIS  
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD  
EN RECURSOS HUMANOS

CIUDAD UNIVERSTARIA

DICIEMBRE DE 1998



FORMULACION DE RECURSOS HUMANOS PARA  
LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

TM  
Z5853  
.M2  
FINE  
1998  
y43

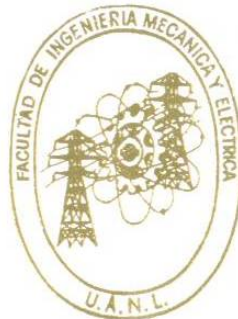
1998



1020124836

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



FORMACION DE RECURSOS HUMANOS PARA  
LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

POR  
ING. ROMUALDO VEGA CEPEDA

TESIS  
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD  
EN RECURSOS HUMANOS

CIUDAD UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 1998

0129-67760

TM  
ZE2E3  
.M2  
F ME  
1998  
V43





FONDO  
TESIS

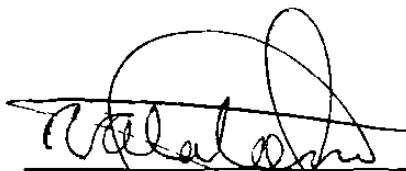
Universidad Autonoma De Nuevo Leon  
Facultad De Ingenieria Mecanica Y Electrica  
Division De Estudios De Post-Grado


Los miembros del comite de tesis recomendamos que la tesis "FORMACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS EMPRESAS EN EL SIGLO XXI" realizada por el Ing. Romualdo Vega Cepeda sea aceptada por su defensa como opcion al grado de Maestro en Ciencias de la Administracion con especialidad en Recursos Humanos.

El comite de Tesis

  
Asesor  
M.A. Matias A. Botello Treviño

  
Coasesor  
M.D.O. Jesus Melendez Olivas

  
Coasesor  
Dr. Victoriano E. Alatorre Gonzalez

  
Vo.Bo.  
M.C. Roberto Villarreal Garza  
Division de Estudios de Post-grado

San Nicolas de los Garza, N.L. de Diciembre de 1998

## DEDICATORIA

A Dios.

A mi padre por la formación como profesionista.

A mi madre Isidra Cepeda de Vega por los esfuerzos y el apoyo que me brinda, del que todavía puedo disfrutar.

A mi esposa Maria de los Angeles por su paciencia y dedicación para conmigo.

A mis Maestros.

A mi maestro Matias que me aliento a cursar la maestría y a preparar este trabajo para graduarme.

## AGRADECIMIENTO

Al Ing. Antonio Galicia por la información con respecto a la presente tesis.

Al Ing. Manuel Cantu por el apoyo bibliográfico y su experiencia.

Al Lic. Francisco Aguilera por su apoyo a sus programas de capacitación.

Al Lic. Reynaldo Cruz Zapata por el apoyo brindado en la práctica de la presente tesis.

A mis asesores por tener paciencia para conmigo y dedicarme un poco de su tiempo.

Un agradecimiento especial a todos aquellos que contribuyeron para que tuviera el espacio y el tiempo para hacer este trabajo.

## PROLOGO

Actualmente nuestro mundo esta cambiando, pero ¿estamos capacitados para afrontar este cambio?

Que pasaría si pudiéramos ver la dirección del cambio, descubrir la estrategia para adelantarnos al futuro.

¿Cómo adelantarse a la jugada llamada cambio?

Pero que es el CAMBIO, sencillamente son las NUEVAS CIRCUNSTANCIAS.

Debido a que estas nuevas circunstancias requieren una nueva manera de pensar, la clave esta en adquirir ese nuevo modo de pensar. Pero para lograrlo esto exige el abandonar el antiguo modo de pensar, es lo difícil pues nadie nos enseña a hacerlo.

Esta nueva corriente nos deja sólo 3 opciones:

- ◆ Rendirnos y quedarnos resagados.
- ◆ Nadar un poco más rápido, lo cual sería desgastante y poco eficiente.
- ◆ O Cambiar de modo de pensar.

Cambiar de modo de pensar significa cambiar las perspectivas y ver las cosas de nuevas maneras, significa derribar los muros de la mente que pueden bloquear las nuevas perspectivas.

La productividad y calidad no se logran con buenos propósitos, se logran con acciones que permitan que los factores de la producción estén en armonía: donde el diagnóstico de necesidades de capacitación en la empresa adquiere una relevancia capital.

Es donde se basa la toma de decisiones para implementar un programa de capacitación a corto, mediano y largo plazo para reconocer el punto en el cual estamos y lo que queremos en el futuro con respecto a nuestros competidores en el mercado.



## INDICE

	Página
<b>PROLOGO</b>	1
<b>1 .- Síntesis.</b>	4
<b>2 .- Introducción .</b>	7
2.1.- Generalidades	7
2.2.- Globalización	8
2.3.- Empowerment	9
2.4.- Orquestación de la tecnología	12
2.5.- Objetivos	16
2.6.- Justificación.	17
2.7.- Metodología.	18
2.8.- Revisión Bibliográfica	19
<b>3 .- Marco Teórico.</b>	20
3.1.- Recursos humanos en las empresas	20
3.1.1.- Recursos Humanos en las Empresas	20
3.1.2.- Mínima Supervisión al Personal	22
3.1.3.- Sistema de Planeación	23
3.1.4.- Equipos Multidisciplinarios	23
3.1.5.- Sistemas de Secciones de Trabajo	24
3.1.6.- Implementacion del Control Total de Pérdidas	25
3.1.7.- Modelo Laboral	25
3.1.8.- Educación y Desarrollo	27
3.1.9.- Calidad de Vida en el Trabajo	36
3.2.- Marco jurídico de la capacitación en la Ley Federal del Trabajo.	39
3.3.- Políticas de la empresa	40
3.4.- Registro del ISO-9002.	41
<b>4 .- Procedimientos.</b>	42
4.1.- Generalidades	42
4.2.- Descripción de puestos.	44
4.2.1.- Finalidad de la descripción del Puesto	45
4.2.2.- Valuación de Puestos	46
4.2.3.- Estrategia	47
4.3.- Investigación.	54
4.4.- Resultados de la descripción de puestos y evaluación de puestos.	56
4.5.- Análisis de resultados.	79

## INDICE

	Página
<b>5.- Programas de Capacitación.</b>	83
5.1.- Procedimiento administrativo de aceptación.	83
5.1.1.- Responsabilidades	84
5.1.2.- Procedimiento administrativo de aceptación	84
5.1.3.- Introducción Básica	86
5.1.4.- Antecedentes Histórico	86
5.2.- Sistema de capacitación.	89
5.3.- Detección de necesidades.	91
5.3.1.- Objetivo de la detención de necesidades	91
5.3.2.- Detención de necesidades de capacitación	91
5.3.3.- Instrucciones de Investigación para las necesidades de Capacitación	93
5.3.4.- Planes y Programas	94
5.4.- Programa de capacitación.	100
<b>6.- Conclusiones.</b>	124
<b>7.- Recomendaciones.</b>	126
<b>Bibliografía</b>	128
<b>Lista de Tablas y Gráficas</b>	130
<b>Glosario de Términos</b>	133
<b>Autobiografía</b>	134

# CAPITULO 1

## SINTESIS

**En el desarrollo de la presente Tesis** en la Formación de Recursos Humanos para las Empresas del Siglo XXI, de acuerdo al departamento de recursos humanos de equipos Treviño se creo la necesidad de encuestar a todo el personal con un formato de descripción de puestos y evaluación de puestos para detectar requerimientos necesarios para una mayor productividad, donde se sacudio a la Secretaría del Trabajo y se solicitaron la normas en el aspecto del marco juridico y programas de capacitación, y con cooperación de fábrica de papel SNURFIT y PRAXIAR MEXICO con los departamentos de Recursos Humanos para intercambio de informacion de los sistemas

ISO 9000 para los programas de capacitación y adecuarlos a la empresa de equipos  
Ireviño

En base a los programas ISO 9000 se adecuo un sistema administrativo para el departamento de recursos humanos para la implementación de un programa de capacitación y crear un compromiso formal de la gerencia general para que se lleve a cabo la detección de necesidades, se logró con base a la información de descripción de puestos y evaluación de puestos en donde se diseño formatos

- Reporte mensual de capacitación
- Detección de necesidades de capacitación
- Evaluación de la capacitación
- Lista de cursos que se impartirán de acuerdo al proyecto anual de capacitación
- Programas de cursos de capacitación en las diferentes áreas, tanto administrativas como técnicas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

La capacitación siempre ha existido desde Frederick Taylor (1856-1915), quien creía que era la administración, no la fuerza de trabajo, la causa y la solución potencial a los problemas de la industria.

Taylor concluyó que los trabajadores usaban tácticas dilatorias porque creían que si trabajaban rápido se quedaban sin empleo, y debido a que los salarios por hora o por día destruían el instinto individual dio una revolución mental para fusionar los intereses de los trabajadores y de la administración.



Esto estaba basado en cuatro puntos vitales, que son:

- Creación de un nuevo método de trabajo
- La selección y desarrollo de los trabajadores
- La relación y unión del mejor método de trabajo, y el trabajador desarrollado y entrenado
- La cooperación estrecha de los gerentes y no gerentes. Lo que indica la división del trabajo y la responsabilidad del Gerente de planear el trabajo.

La tecnología a cambiado a través de los años hasta esta época y la información es demasiado extensa. Donde demostrar que la evaluación de desempeño es un medio de información de gran utilidad para diseñar programas de capacitación del desarrollo de las plantas productivas

Cambiar el modo de pensar significa cambiar las perspectivas y ver las cosas de nuevas maneras, significa derribar los muros de la mente que puedan bloquear las nuevas perspectivas.

Habrán diferentes tesis diciendo lo mismo sobre capacitación, pero esta tesis está enfocada a la empresa que desarrolle el tema en cuestión

Demstrar que la evaluación del desempeño es un medio de información de gran utilidad para diseñar programas de capacitación y el desarrollo de las plantas productivas.

## CAPITULO 2

### INTRODUCCIÓN

*Cambiar de modo de pensar significa cambiar las perspectivas y ver las cosas de nuevas maneras, significa derribar los muros de la mente que pueden bloquear las nuevas perspectivas.*

Reemplazar la antigua visión del mundo por una nueva, este es el Paradigma GEO cuyas iniciales constituyen tres grandes corrientes:

*Globalization (globalización)*

*Empowerment o poder de decidir y actuar*

*Orchestration (orquestración)*

**Las tres fuerzas que están derribando los muros.**

GLOBALIZACION  $\Rightarrow$  La fuerza de la globalización está derribando los muros de la mentalidad localista creando un sólo mercado global.

EMPOWERMENT  $\Rightarrow$  Esta derribando los muros de las jerarquías y cambiando los rumbos de las empresas.

ORQUESTACION  $\Rightarrow$  Esta derribando la mentalidad de la era de las máquinas conduciéndonos a un mundo de herramientas electrónicas amigables y flexibles.

**No son tendencias a corto plazo, son 3 grandes tendencias de cambio.**

## 2.1. GLOBALIZACION

¿Qué es globalización? Podemos explicarlo con una anécdota muy sencilla: un amigo llamó a otro diciéndole: "Es cierto que los japoneses van a comprar el centro de los Angeles", el amigo respondió: "¡Van a comprar los japoneses el centro de los Angeles!, no sabía que sus dueños árabes lo iban a vender".

El hecho es que las personas de todo el mundo están comprando y vendiendo a los EE.UU: con una mente estrecha esto podría ser alarmante, pero en realidad es una tendencia muy saludable.

La realidad es que el mundo se está globalizando, la globalización es una realidad.

En términos prácticos significa que en este momento estamos compitiendo en un mercado global, también significa que tenemos que comunicarnos cada vez más con aquellos que no hablan nuestra lengua o que no comparten nuestros valores culturales.

Cada día será más incómodo para aquellos que persistan en conservar su mentalidad localista.

Pero ¿qué es la mentalidad localista? Sencillamente es una muralla entre nosotros y lo diferente.

A continuación se enumeran algunas Ideas prácticas que pueden adoptar para cambiar su mente y unirse a la globalización

1. Aceptar el hecho que habrá grandes diversidades.
2. Desarrollar la habilidad de llenar brechas culturales.
3. Y al mismo tiempo que honramos nuestra identidad nacional podemos adoptar un espíritu globalizador: es decir, desarrollar un sentimiento de ciudadanía y responsabilidad global.

*La globalización está derribando los muros que existen entre las naciones y en la mente localista, se están globalizando.*

## 2.2. EMPOWERMENT

Debido al ritmo de los cambios el poder de decidir y actuar ya no es una opción sino un imperativo. Es esencial para nuestra agilidad y nuestros intereses derribar los muros que limitan nuestra supervivencia en la nueva economía global.

Debemos otorgar poder a quienes nos rodean para que sean capaces de tomar decisiones.



Historicamente nuestras organizaciones estaban basadas en un acuerdo jerarquico, de sus posiciones basadas en sus 3 pilares:

- ◆ El eje era el jefe; se esperaba que los trabajadores se sometieran a la autoridad de la jerárquica sin protestar, porque se suponía de no ser así todo sería un caos.
- ◆ Las emociones eran tabú; todos levantaban un muro para ocultar sus sentimientos personales. Una emoción era considerada poco profesional.
- ◆ Se esperaban algunos sacrificios; algunas veces habría que hacer algunas cosas que fueran en contra de sí mismos que a la larga debería ser beneficioso.

Actualmente este acuerdo jerárquico se está derrumbando, porque sus implicaciones subyacentes ya no son válidas.

Estas implicaciones provienen del pasado, nuestros ancestros tenían muy buenas razones para utilizar las líneas jerárquicas, ya que era la única manera en que podían sobrevivir en un ambiente meramente hostil. Con el paso de los siglos esta situación evolucionó hacia un sistema totalmente centralizado de control del poder, pero en los tiempos actuales, debido a varios factores ha habido un ataque masivo contra el poder centralizado.

El clima del poder ha cambiado; nos estamos alejando de una clase de relación dominante sometida: en la casa, la escuela, el trabajo, en toda la comunidad, dejando una forma de interacción esencialmente primitiva, hacia una relación más recíproca en donde todos compartimos el poder de decidir.

Dentro de nuestras organizaciones, conlleva algunas implicaciones. El poder de decidir y actuar esta logrando que los muros de la jerarquia caigan, un nuevo tipo de acuerdo esto surgiendo el acuerdo de el poder de decidir y actuar.

Sus tres fundamentos:

1. Todos tenemos clientes a quien servir y es nuestra responsabilidad que queden satisfechos.
2. Los sentimiento son importantes: podemos expresar nuestra emociones y conocer la de los demás , comportarnos como seres humanos cálidos y decentes.
3. Obtener satisfacción; el trabajo debe ampliar nuestra s vidas debe desafiarnos para crecer y madurar.

Estos son los fundamentos del nuevo acuerdo del empowerment, muchas organizaciones se están moviendo en esta dirección, para el año 2000 será ya la norma.

Pero como dar el salto de la jerarquia al poder del decidir y actuar no es nada fácil. Implementar un programa de calidad, incorporar en un sistema de decisiones compartidas o decirle a la gente que asuman su responsabilidad no es suficiente, lo que se necesita es un cambio en la forma de pensar en todos los que conforman la organización, un cambio en la cultura corporativa.

Esta nueva mentalidad del poder de decidir y actuar pude promoverse en un ambiente adecuado en el cual se aliente a todos a:

1. Actualizarse continuamente, desarrollando nuevos conocimiento y habilidades y convirtiendo esa actitud en un hábito

2. A colaborar con los demás en equipos de alto rendimiento y con compañeros estratégicos.
3. A cultivar la creatividad y la calidad involucrando a todos en la mejoría constante.

El poder de decidir y actuar es algo más importante que su significado aparente, el poder de decidir y actuar ayuda al espíritu humano.

Significa algo más que derribar los muros estructurales que existen en la organización. Significa derribar los muros en nuestras estructuras conceptuales y derribar los muros que existen en nuestra mente.

### 2.3. ORQUESTACION DE LA TECNOLOGIA

Aun cuando todavía no es muy obvia para los observadores casuales los expertos están de acuerdo en que muy pronto será la marejada que nos conduzca hacia el siglo 21.

La tecnología avanzada está transformando nuestro mundo y sin embargo sentimos una profunda aversión contra ella, ese es el camino equivocado. Hemos levantado un muro entre nosotros y esa cosa llamada tecnología.

Hace casi 300 años que se llevó a cabo un cambio de paradigma. Se ha mencionado mucho esta palabra pero no la hemos definido aún. Cambio de paradigma significa que una mayoría de personas deciden pensar de manera diferente.

Esto es justamente lo que hicieron nuestros ancestros en 1700 hicieron un cambio fundamental. Cambiaron de una economía basada en el cultivo de la tierra a una economía basada en el manejo de las máquinas. Usando la música como metáfora dimos un salto de dos ritmos naturales de las estaciones de la era de la agricultura hacia la era

de la regularidad mecánica artificial de la era de las máquinas: empezamos a estandarizarnos, especializarnos, a maximizarnos e inconscientemente también firmamos en la línea punteada del acuerdo de la sincronización. Requería que hicieramos caso omiso a nuestros ritmos y a nuestro reloj interno, pues teníamos que estar en sincronización con el grupo, pero la sincronización similar a las de las máquinas no es algo natural.

Las buenas noticias es que en este nuevo modelo (LFO) nos alejamos de esa mentalidad mecanicista, que sigue reglas rígidas, donde una dimensión del trabajo está artificialmente separada de la siguiente y no de la uniformidad esperada y recompensada.

La fuerza de la orquestación está derribando los muros de la era de las máquinas, está creando un nuevo mundo, un mundo de gran flexibilidad, un mundo de poderosos pero amigables herramientas electrónicas.

Considerando las grandes ventajas que nos dan estas herramientas, nos preguntamos porque no las utilizamos más en estos tiempos. "Prepárese para abrir las alas"

*La orquestación esta creando el futuro, es una fuerza que esta ganando velocidad.*

¿Que es la orquestación? Sencillamente es el uso coordinado de nuevos paquetes de computación ultra inteligentes que le ayudan a hacer mas con menos esfuerzo.

¿Por que es tan importante? Actualmente se nos pide que tomemos mas y mas decisiones y las ejecutemos a gran velocidad, para tomar decisiones correctas, necesitamos accesos rapidos a la información y también necesitamos conectarnos con



personas que esten haciendo actividades diversas, en regiones geograficas diferentes, con distintos programas de computacion.

La orquestacion nos presenta varias ventajas

1. Acceso: los enormes volúmenes de informacion que nos rodean hacen que sea necesario la utilización de métodos más efectivos de acceso a ella, como decidimos que información es relevante para nosotros y como la archivamos.
  
2. La velocidad: se ha preguntado porque tarda tanto procesar una información, por ejemplo una solicitud de una aseguradora tarda aproximadamente 21 dias, tiempo que podríamos disminuir con la tecnologia adecuada. De aquí surge la preguntas si ¿los sistemas a base de trabajo manuales son adecuados para nuestro cada vez más veloz mercado? Es como si quisiéramos andar en carreta en una autopista de alta velocidad.
  
3. La flexibilidad: el software nos proporciona infinitas opciones que nos permite cambiar rápidamente de opcion o cambiar alternativas.

La orquestación nos permite:

- ◆ Construir capacidad de información utilizando nuevos instrumentos como el CD Room, utilizando los nuevos programas de computación.
- ◆ Comunicar de manera flexible: por medio de ella podemos tener mas y mas opciones de comunicación con otras personas utilizados teléfonos celulares mas pequeños, mediante redes de computación y hasta transmisión directa por satélites.

Pero la orquestacion tambien implica que debemos asimilar los nuevos adelantos. A medida que la tecnologia se vuelve mas y mas compleja, la tecnologia es mas fácil de

utilizar, la complejidad se esta volviendo invisible. Para el año 2000 la estaremos usando de manera coordinada y efectiva, entonces estaremos *orquestando la tecnologia*.

Con esto completamos nuestra vision de las fuerzas GLO

Globalizacion

Empowermente el poder de decidir y acutar

Orquestacion

Ahora que han podido comprender estas corrientes de cambio y han podido observar la dirección en que se mueven, podrán empezar a moverse con ellas, podrán anticipar el futuro podrán adelantarse hacia donde está la jugada llamada cambio.

## 2.5 Objetivos

1. Desarrollo de un modelo de capacitación en los nuevos sistemas equipos para la estandarización del personal calificado de una empresa de la localidad.

Este proyecto de capacitación tomará fundamentos basados en la investigación de descripciones de puesto, los cuales indican los requerimientos mínimos de capacitación en función a los trabajos inherentes al puesto. Este será un documento dinámico de lo necesario a ser cubierto por cada persona que desarrolle alguna función dentro de la empresa, éste será mandatorio y obligatorio, formará parte integral del expediente personal de cada individuo.

2. Proponer el modelo para la implementación en la empresa.

Crear una conciencia en la dirección de la empresa ya que la implementación ayudara para mejorar la productividad y competitividad dentro del mercado donde ofrece sus productos, y establecer un sistema de desarrollo para los empleados y trabajadores donde solicitara la colaboración de todos los departamentos en recabar toda la información de las necesidades de capacitación de Recursos humanos donde le dará seguimiento el proceso administrativo de capacitación

3. Determinación de los efectos al implementar el modelo de desarrollo.

- La resistencia al cambio
- En base que la capacitación se ha desarrollado en una forma irregular por la situación económica, la empresa ha dado pasos pero no ha concretado para el seguimiento del mismo
- Donde la gerencia debe dar todo el apoyo al departamento de capacitación para que aplique todos los procedimientos o normas para el cumplimiento de la capacitación.

## 2.5 Justificación del trabajo de tesis

Hoy las empresas enfrentan un problema de estandarización de conocimientos para optimización de recursos humanos y de producción, muy independiente de su tamaño para su competencia en el mercado nacional e internacional, donde es indispensable:

- a) Capacitación.
- b) Información.
- c) Consultoría.

Este programa de capacitación constituye un fundamento para la modernización de las empresas a través de los recursos humanos.



## 2.6 Metodología

Para el desarrollo de este programa de capacitación en los diferentes niveles de puesto en la empresa, se basa en la elaboración y aplicación de encuestas y la valuación de puestos en la empresa I-quipos Ireviño para después presentar la información obtenida y determinar las necesidades de cada caso y poder desarrollar el programa de capacitación más adecuado.

## 2.7 Revisión Bibliográfica

El marco jurídico en base a las normas de la secretaria de trabajo del gobierno del estado de la ley federal de trabajo, los programas de capacitación con el temario de cada curso y su costo los facilito la secretaria del trabajo, fabrica de papel Praxair Mexico y se adecuo a las necesidades de la empresa para el personal sindicalizado y empleados

En la bibliografía con respecto a los sistemas de capacitación y administrativos se hizo en base a la norma ISO - 9000 rediseñado y adecuado a sus necesidades, ya que la empresa no ha desarrollado un sistema administrativo y de capacitación para lograr una mayor productividad : los formatos de evaluación de puestos y descripción de puestos se adecuaron a las necesidades de la información requerida por el departamento de Recursos Humanos en base a las normas ISO - 9000. El listado de cursos para las áreas Administrativas y de producción se desarrollo con el temario correspondiente, los autores y la editorial para cubrir las necesidades de la empresa en respuesta a los resultados obtenidos en la encuesta.

# CAPITULO 3

## MARCO TEORICO

### 3.1 Recursos Humanos en las Empresas

En la forma de vida de organización, el cual no solo favorece, si no exige la participación inteligente y personal en todas las áreas y niveles organizacionales. Esto representa una de nuestras principales distinciones frente a otras plantas con tecnologías similares del mismo sector industrial. Lo anterior permite la satisfacción de dos objetivos tradicionalmente considerados contrapuestos: la satisfacción del personal y la búsqueda de la mayor eficiencia productiva. A continuación describimos los medios para facilitar la Participación Eficaz de nuestro personal hacia dentro y fuera de la Organización:

A cada unidad se le asignan los suficientes recursos, entre los cuales están, el personal Técnico directo de la operación y control, distribuidos en turnos de trabajo rotativo ( Diurnos, Vespertino, y Nocturno; este sistema se detalla en el elemento 4.1), de tal manera, la combinación de recursos humanos y tecnológicos de cada unidad operativa (Ver Anexo 3.11) nos da como resultado el grupo auto-regulado que es constante en cuanto a la integración de sus miembros y perfectamente medible en cuanto a la evaluación de su desempeño.

Estos grupos auto regulados desarrollan una identidad y estilo de trabajo muy propios, de manera que se satisface la necesidad de pertenencia y autorrealización personal, paralelamente a un sistema de parámetros de medición en cada unidad y en cada uno de sus integrantes.

Estos grupos "naturales" de proceso, existen tanto en las áreas de producción como en las de mantenimiento e integran la estructura organizacional de sus respectivas especialidades. Este diseño organizacional involucra en sí el enfoque de la cadena, "Cliente-Proveedor Interno" y otorga facultades de decisión al personal para el control de sus variables de proceso. **Características de Calidad y Servicio al Cliente (Criterio de apoderamiento, ver capítulo 4)**, siendo responsable del control de las mismas, y lo más importante, de satisfacer las necesidades de la unidad operativa que le sigue en el proceso. Esto se logra mediante el ejercicio de su TAREA PRIMARIA y del monitoreo de sus indicadores de medición ( Ver anexo 3.1.2).

### 3.1.1 Mínima Supervisión Al Personal (Criterio De Apoderamiento)

La estructura organizacional contemplada por diseño la existencia de un solo superintendente de producción por turno rotativo, integrado por determinado grupo de técnicos de producción. Durante 1994 tomamos la decisión de apoyar dicha estructura con coordinadores de producción, para permitir mayor disponibilidad de los superintendentes a actividades administrativas y a la vez de que estos se desarrollen como superintendentes, para futuras promociones. El cambio en el diseño original ha fortalecido el Trabajo en Equipo y un soporte más sólido a la Tarea Primaria, de las unidades operativas. Si a ello le agregamos que una sola línea tiene una longitud mayor que 750 metros, podemos afirmar que la supervisión estrecha y personalizada es difícil.

### 3.1.2. Sistemas De Rotación De Posiciones

Procura el desarrollo de personal multi-habil, (**criterio de congruencia**) capaz de ejecutar confiablemente una amplia variedad de tareas y el dominio de una visión del sistema total, que permita satisfacer los objetivos individuales y técnicos del sistema (enfoque socio-técnico). Esto es posible a través de nuestro sistema de rotación de posiciones que opera en las siguientes unidades operativas:

Gracias a la operación sistemática de la rotación de posiciones, el personal adquiere mayores facultades de decisión al conocer con detalle la relación **Cliente-Proveedor**

**Interno** y el desarrollo de Multihabilidades para la solución de problemas. (Ver ejemplo anexo 3.1 3)

En los casos del personal empleado, el sistema de rotación solo se da entre los integrantes de los departamentos respectivos, pero persigue los mismos objetivos: el desarrollo de multi-habilidades y conocimiento de la cadena **Cliente Proveedor**.

### 3.1.3. Sistema De Planeacion

Explicado ya al inicio del Capítulo 2, este sistema requiere la participación del personal clave, en despliegue de las estrategias del negocio (**Criterio de apoderamiento**). A sí mismo implica la revisión de avances durante el periodo con ellos y con todo el personal, en los meses de Noviembre, Febrero y Abril, a través de reuniones en las que se presenta la información operativa y financiera más importante (**Criterio de prevención**). Esto se refleja en el compromiso de la empresa por practicar el estilo participativo de administración planeada.

### 3.1.4. Equipos Multidisciplinarios

La formación de equipos Multidisciplinarios es una práctica reintentada y sistemática para la ejecución de proyectos específicos de una muy variada naturaleza. (**Criterios de apoderamiento y congruencia**) los cuales los hemos englobado en los siguientes rubros:

- Aumento de la Capacidad de Produccion
- Mejora en la Confiabilidad
- Mejoras en Calidad
- Desarrollo y Administracion Tecnologica
- Mejora en Servicio a Clientes
- Control Ecológico- Seguridad Industrial

Estos equipos son integrados por personal tecnico, de jefatura, de gerencias y direcciones sin distinción de jerarquías, buscando básicamente aprovechar el talento y capacidad del personal para aportar ideas (Ver anexo 3.1.4)

### 3.1.5. Sistemas De Secciones De Trabajo

Este sistema de secciones de trabajo constituyen en si una de las mejores plataformas para que el personal, tanto técnico como empleado, participe en la decisión de los programas de los objetivos operativos, incrementando con esto la responsabilidad y la autoridad, comprometida para el logro de los mismos de una manera formal, esto vigoriza y consolida la Cultura d (**Criterio de congruencia**). En estos niveles basicos de la organizacion (Anexo 3.1.5), estas sesiones mensualmente se convierten en sesiones de Actuación, con las Gerencias Operativas, quienes en forma personal dirigen la reunion y establece compromisos con los grupos d (**Criterio de prevención**).(Ver capitulo 2). Además cada departamento y area d en particular realizan sesiones periodicas en las que

los temas básicos giran en torno del Servicio a los Clientes, el compromiso para la mejora, la actuación y los Resultados (ver anexo 3 1.6.)

Los mecanismos descritos anteriormente, promueven la responsabilidad y la capacidad de innovar de nuestro personal.

### 3.1.6. Implantación Del Control Total De Perdidas

Durante 1994 hemos realizado múltiples acciones de involucramiento de personal operativo y administrativo en todos los niveles. (**Criterio de prevención**) en la implantación del CTP (Ver apartado 3.5. de este mismo capítulo). actualmente tenemos trece grupos formales de trabajo en diversos elementos del sistema mencionado

### 3.1.7. Modelo Laboral

El objetivo del modelo es desarrollar en los niveles intermedios (jefes, superintendentes y coordinadores). habilidades específicas de administración con un enfoque de recursos humanos que fortalezca su liderazgo frente a su equipo de trabajo. Para ello, iniciamos un programa de entrenamiento y la elaboración de un manual de administración de los recursos humanos, que promuevan la participación planeada y sistemática de todo el personal de operación. por otro lado, el modelo contempla la integración sistemática del sindicato en las estrategias de calidad en la empresa y que se han concretado en diversos programas que aparecen en el apartado 3 4



El modelo laboral es un diseño que identifica claramente el rol de participación de todos los elementos de relación obrero-patronal, así como la relación deseable en cada uno de ellos tanto de manera formal como informal, a través de reuniones, torneos deportivos y otras actividades (ver anexo 3.1.7)

La responsabilidad y autoridad de nuestro personal para decidir sobre aspectos que afectan a su trabajo y sus servicios, se manifiestan a través del ejercicio de sus descripciones de puesto y de la Tarea Primaria de su grupo, que determinan el marco de acción y las fronteras de autoridad del personal (Ver anexo 3.1.8),

Los indicadores cuantitativos que utilizamos para medir la participación del personal son, entre otros:

- El número de Sesiones de Trabajo programadas Vs. Real
- Número de personal programado Vs. Asistencia Real.
- Número de sugerencias
- Numero de proyectos de desarrollo Tecnológico
- Número de participantes en torneos deportivos interiores.
- Numero de personas que participan en Campañas de Seguridad

### 3.1.8. EDUCACION Y DESARROLLO

Del Sistema Integral de Recursos Humanos (Ver apartado 4.2) uno de los principales subsistemas es el de Capacitación Integral, mediante a cual buscamos desarrollar el potencial de los recursos humanos y lograr con ello satisfacer y superar las necesidades de nuestros Clientes.

El sistema de Capacitación para el personal de todos los niveles organizacionales, aparece resumido en el anexo 3.2.1, a continuación describimos los programas realizados durante el año:

- 1. Inducción General.-** Consta de la explicación de políticas de recursos humanos, prestaciones, contrato colectivo, y reglamento interior de trabajo, características fundamentales, presentación del Representante sindical, política reglamento de Seguridad Industrial , y programa "Alto al Arco Inseguro". El programa tiene una duración de 7 días, previos al ingreso del 100% del personal de nuevo ingreso a su puesto o posición de trabajo (Técnicos y empleados).
- 2. Inducción Específica(Al puesto).-** Consiste en el entrenamiento del personal técnico en el manejo de maniobras de vidrio durante quince días consecutivos, previos al inicio de sus labores. Todo personal de nuevo ingreso recibe este entrenamiento debido a que las "puertas de ingreso "a la planta son las unidades operativas de Línea de Corte o Producto terminado, situación que vuelve este programa indispensable. Programas similares existen para el personal administrativo.

**3. Programas de Pre-rotación (personalizado).**- Con el objetivo fundamental de Multi-habilidades, este programa opera tanto para el personal administrativo como para personal técnico de producción como mantenimiento mecánico y está diseñado para el técnico que ocupara una posición clave en el proceso (Ver posiciones marcadas con sombra en anexo 3.1.3), reciba entrenamiento previo a ocuparlo.

Actualmente este programa se maneja en forma personalizada por otros técnicos con amplia experiencia o por superintendentes, soportados con apoyo bibliográfico de nuestras bibliotecas técnicas, en donde el capacitado refuerce sus conocimientos en forma cotidiana.

**4. Programa de Entrenamiento Técnico en Mantenimiento Mecánico.**- De manera similar al programa anterior, nuestros técnicos en mantenimiento mecánico son constantemente capacitados a través del sistema de capacitación instruccional (explicado en el punto 6) sobre temas relacionados con su especialidad, con un importante soporte bibliográfico y audiovisual que permite el desarrollo de multi-habilidades en los técnicos mecánicos (Ver anexo 3.2.1)

**5. Programa de Entrenamiento Técnico en Instrumentación.**- El personal de mayor experiencia en instrumentación, entrena al personal de reciente ingreso en los temas de su especialidad, durante sesiones de dos horas cada una

**6. Sistema de Capacitación Institucional.**- Nuestro sistema de turnos rotativos nos permite capacitar en una base diaria a nuestro personal técnico durante dos horas antes de terminar su turno matutino, de acuerdo al calendario de grupos rotativos (Ver

anexo 3.2.2) de tal forma, cada técnico es asignado una vez por semana a las siguientes sesiones de entrenamiento y análisis (Ver anexo 3.1.5)

- 2 Sesiones Técnicas
- Una sesión de Calidad y Seguridad
- Una sesión de Trabajo (Mensualmente sesión de Actuación)

**7. Programa de Conocimientos Básicos.-** El programa en cuestión funciona como un “filtro” a la contratación de personal técnico (Ver diagrama en anexo 3.1.3) el cual, aún como candidato recibe material de estudio e información general y luego es sometido a un examen de suficiencia en matemáticas y español y cuya aprobación permite la continuación del proceso de selección. Pasados tres meses de ingreso del técnico, se repite el proceso anterior (en materia de física elemental) donde la aprobación de dicho examen determina el otorgamiento del contrato de planta. Este programa está motivado en la necesidad de contar con personal que tenga la capacidad de realizar cálculos matemáticos y expresarse en forma oral y escrita, lo que ha derivado en un considerable aumento la escolaridad promedio del personal de reciente ingreso. Actualmente, este programa se desarrolla con el personal de la nueva planta.

**8. Programa de Perfeccionamiento de Aptitudes Directivas.-** Impartido para personal de mandos intermedios (coordinadores, jefaturas y superintendencia) a través del Instituto de Mandos Intermedios (IMI) y cuyo objetivo es desarrollar en el individuo sus habilidades de supervisión y estilo de liderazgo.

**9. Programa de Optimización Administrativa.-** Promovido por la estrategia de modernización y estandarización de Software en la División, se impartió capacitación

en el manejo del ambiente Windows y paquetes computacionales relacionados, al personal empleado y gerentes.

**10. Programa de Entrenamiento Técnico.-** (Producción e Instrumentación) Consiste en capacitar personal en temas relativos a la tecnología del proceso de producción, muchos de los cuales son impartidos en el extranjero, así como "in-company" con instructores extranjeros, bajo la coordinación de Dirección Técnica.

**11. Programas de Desarrollo de Habilidades para Mandos Intermedios.-** Este programa fue realizado durante 1993, y consiste en el entrenamiento práctico e interactivo de las diversas teorías del comportamiento humano, que le son útiles para mantener y mejorar la interacción entre las personas de todas las áreas y niveles organizacionales.

**12. Programa de Entrenamiento a Gerentes.-** Este programa consiste en charlas con expositores seleccionados e instrucción sobre Control Total de Pérdidas, con el propósito de mantener actualizado al nivel Gerencial sobre conceptos modernos de administración de calidad (TQM) y manufactura, además de Calidad Integral, Ambiente Windows (Office Word, Excel, y Power Point), lectura de revistas y libros sobre temas afines de manera autodidacta.

**13. Programa de Entrenamiento Técnico.-** Impartido para el personal de superintendencias y jefes de áreas, en aspectos del proceso, y tecnologías afines para su eventual implantación en nuestras líneas: muchos de estos son impartidos en el extranjero, además de cursos en las áreas administrativas, para mejoramiento de las tareas.

- 14. Entrenamiento Computacional de Sistemas Corporativos.-** Definido como el estandar, el sistema D.J. Edwards n su aplicación en abastecimientos, contabilidad, cuentas por cobrar, mantenimiento y recursos humanos implico el entrenamiento del personal responsable en las areas en cuestión y de los multiples usuarios de este sistema en toda la planta.
- 15. Nuevo Sistema de Tomaduria de Tiempos.-** Durante 1994, se entreno a todo el nivel de jefes de departamentos y superintendentes, en el manejo de un nuevo sistema para reportar en forma electrónica, la información de tiempo extraordinario y ordinario de su personal. Este sistema reduce el tiempo para la elaboración de la nomina y mejora la eficiencia de la estructura del area de Recursos Humanos
- 16. Programa de Liderazgo Laboral.-** Este programa esta enfocado hacia los mandos intermedios, mediante el cual mejoramos reforzar el estilo de Liderazgo participativo en los jefes, de manera muy similar al del "dueño de un taller".
- 17. Programa de Capacitación en Equipos de Arrastre en Producto Terminado.-** Este programa tiene como objetivo el proporcionar los elementos adecuados para que el personal obtenga mayor provecho de estas unidades, además de cumplir con una disposición de la Se cretaria de Trabajo y Previsión Social.
- 18. Capacitación en Control Total de Perdidas.-** Dirigido al personal de niveles intermedios con el fin de implantar el sistema de CTP (explicado en el apartado 3.5), se ha diseñado toda la estrategia para reducir lesiones el las personas y en la propiedad.

-

**19. Programa de Capacitación en las Brigadas de Emergencia.-** Dentro de las estrategias en el programa de implantación del CTP hemos emitido un programa anual de entrenamiento al personal que voluntariamente participe en las Brigadas de Emergencia, en todas las áreas.

**20. Programa de Salud Ocupacional.-** Como parte de una de las estrategias contenidas en el programa del CTP, se ha comenzado en este año un programa de entrenamiento al personal técnico en temas de salud e higiene de acuerdo a los índices de morbilidad detectados por el departamento médico, además de un programa iniciado en la segunda mitad del año para inspecciones planeadas en las áreas para detectar posibles riesgos a la salud asociados con el entorno de trabajo y R.C.P.

**21. Plan de Calidad Integral.-** A partir del segundo semestre de este año iniciamos un programa de mejoramiento continuo al que hemos dedicado sesiones de trabajo y entrenamiento en herramientas de calidad, liderazgo y trabajo en equipo. Para el diseño de este trabajo hemos seguido la estructura del programa propedéutico de calidad que se imparte al personal que es entrenado. Hasta ahora hemos dedicado al rededor de 3.300 horas hombre de gerentes y de mandos intermedios a este programa y continuaremos el desarrollo a los siguientes niveles organizacionales.

**22. Sistemas de Becas.-** A través de un sistema de otorgamiento y administración de becas para el personal, hemos incrementado el nivel de escolaridad de técnicos en carreras técnicas y profesionales, de manera tal, que algunos ya han sido promovidos

a puestos de un nivel organizacionales superior (ver anexo 3.2.4). Detallamos este sistema en el apartado 3.4

**23.Capacitación al Personal de Proveedores de Servicios.-** En una base semanal, se capacita al personal referido en la política de seguridad y Control Total de Perdidas. Programa Alto al Acto Inseguro y Reglamento de Seguridad para trabajos especiales y generales. Ello nos ha permitido eliminar accidentes incapacitantes y fomentar la calidad de sus trabajos temporales.

**24.Capacitación en Servicio a Clientes.-** Los programas de capacitación para el personal que atiende y da servicio directamente a las necesidades de nuestros Clientes que se encuentra en y fuera de nuestras plantas pero dentro de nuestra organización abarcan: Entrenamiento Técnico relacionado al Producto. Metodología de Ventas y Servicio a Clientes.

Conocemos, definimos y establecemos que las necesidades de educación y desarrollo de nuestro personal a través de un análisis matricial con todos los programas actuales de aplicación. El resultado de estos análisis aparece en el anexo 3.2.5

La actualización de la matriz de capacitación integral es revisada anualmente por nuestro departamento de capacitación y comparado contra el avance real de cada programa en forma cuantitativa. Desde el punto de vista de su profundización, durante el precedente año, actualizamos el procedimiento de capacitación para superintendentes (guía del instructor) con el fin de fortalecer el avance cualitativo del proceso educativo (Ver anexo 3.2.6)



Los criterios utilizados para definir el tipo, nivel y profundidad de la educación en calidad son los siguientes:

- Desarrollo de las multi-habilidades
- Variación del proceso productivo
- Aseguramiento de la calidad del producto y del servicio
- Asimilación Tecnológica
- Lesiones personales y pérdidas materiales
- Las promociones del personal a nuevos puestos
- Cumplimiento a disposiciones legales en materia de capacitación
- Clima organizacional y desarrollo de mente de obre

(Ver anexo 3.2.7)

Otro de los mecanismos con que contamos para conocer definir y establecer las necesidades de educación y desarrollo de nuestro personal son:

- El proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación, que se implantó formalmente desde 1992, con base en una estructura predefinida. Consiste en detectar las necesidades de Conocimientos, Habilidades y Actitudes. La información es obtenida y validada por el jefe inmediato para definir un programa de desarrollo entre jefe y subordinado con el soporte del Departamento de Capacitación.

En el anexo 3.2.8 se incluye un listado de pláticas y cursos que impartimos sobre conceptos y herramientas de calidad, así como de desarrollo para nuestro personal

La información referencial que hemos utilizado para comparar nuestras prácticas de educación y desarrollo la hemos obtenido de nuestros intercambios. Así mismo hemos obtenido información de empresas como Corning, que nos ha sido de utilidad para evaluar la competitividad de nuestro proceso de educación y desarrollo (Ver anexo 3.2.9)

Cabe destacar que, dentro del proceso de mejora continua de la Capacitación, en el último trimestre del año, se comenzó un nuevo proyecto de Capacitación, en el cual tiene como objetivo, redefinir nuevamente la función de Capacitación, para adecuarla al nuevo entorno de trabajo.

El proceso de enseñanza-aprendizaje se evalúa dentro del aprovechamiento académico del personal técnico, en el que analizamos los conocimientos de los capacitados antes de cada curso, a través de exámenes de proficiencia académica y de evaluación del curso. Esta disposición está integrada en la Guía del Instructor del Manual de Calidad (Ver anexo 3.2.6 y 3.2.10).

### 3.1.9. Calidad De Vida En El Trabajo

En concordancia con nuestro **modelo de calidad integral** y el diseño a través de nuestros mecanismos de escucha de **“la voz del empleado”** determinamos su nivel de satisfacción en y por su trabajo (Anexo 2.2.2)

En el anexo 3.3.3 aparecen los resultados de la última investigación de clima Organizaciones realizada durante 1994. Los indicadores específicos que evalúan son Trabajo, Compañeros, Sueldo, SUPERVISION Trabajo en equipo y Satisfacción con prestaciones.

Por otro lado, las estrategias y políticas que seguimos para propiciar un modelo de “**mente de obra**” lo constituye lo que hemos descrito anteriormente. Los mecanismos para lograrlo son los siguientes:

1. El sistema participativo mediante el cual todo nuestro personal interviene en el proceso de toma de decisiones, realiza su trabajo con un mínimo de supervisión y juega un rol activo en la administración de sus procesos (Apartado 3.2)
2. El sistema de rotación de posiciones, que le ofrece al personal técnico algunas áreas administrativas (Ver apartado 3.1). El aprendizaje programado y sistemático de todas las posiciones de una o varias unidades operativas o departamentos de tal forma que nuestro personal desarrolla una visión del sistema total (**multi-habilidades**), evita la sobreespecialización que puede provocar el tedio además de fortalecer el enfoque **cliente-proveedor-interno**.
3. Nuestro sistema de turnos rotativos, el cual consiste de 4 grupos de trabajo completos (no hay personal de relevo) que ocupan de manera programada cada dos días los turnos matutino, vespertino y nocturno con dos días de descanso semanal. Esto trae como beneficios los siguientes:
  - Ofrece al personal 24 horas disponibles entre cada cambio de turno

- El personal de trabajo en promedio 39.4 hrs., de las 48 hrs. establecidas a la semana, cuyo remanente es dedicado a la capacitacion ( Anexo 3.2 2.)
  - El personal disponible en días y horas hábiles para asuntos personales con mucha frecuencia.
  - El personal en general se encuentra mas descansado por la mayor frecuencia entre estos cambios de turno, que los que tienen roles semanales u otros en un mismo turno
4. El sistema de pago por conocimientos y habilidades, que fortalece nuestros valores del aprendizaje continuo y multi-habilidad otorga a todo el personal tecnico los incrementos a sus ingresos economicos por la aplicación de mayores conocimientos y habilidades de su trabajo.
5. El sistema de Bono de Productividad, que ofrece un beneficio economico adicional al técnico y empleado, por contribuciones de sus resultados

Otros mecanismos para crear y mantener un ambiente de justicia y equidad son los siguientes:

- Servicios de comedor y transporte de alta calidad, comunes para todo el personal
- Servicio de baños y vestidores de alta calidad para el personal tecnico
- Servicios medicos completos
- Areas de trabajo abiertas, comunes y multiples salas de trabajo
- Amplias areas verdes y espacios para estacionamientos comunes
- Igualdad de trato a las personas sin distincion de jerarquias o privilegios.

Otros esfuerzos que hemos realizado para mejorar el nivel de vida de nuestro personal de la planta son los siguientes:

- Se han realizado cambios a manera de medidas correctivas en materia de seguridad industrial, con el propósito de reducir y en algunos casos eliminar los riesgos de trabajo (Apartado 3.1)

### 3.2 Marco Jurídico

Artículo 153. A. Todo trabajador tiene derecho a que su patron le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Prevision Social.

Artículo 154. B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior le corresponde, los patrones podran convenir con los trabajadores en que la capacitación y el adiestramiento se proporcione a esto dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instituciones especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesion a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, en caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir con las cuotas respectivas.

### 3.3 Políticas de la Empresa

En base a la información teórica respaldada con el apoyo de las empresas Praxair, fábrica de papel y en las necesidades de Equipo Treviño.

- Establecer una cultura de calidad dentro de la compañía proporcionando capacitación al personal.
- Creando un ambiente organizacional en el cual todos nos esforcemos por mejorar continuamente como un modo diario de operar la empresa.
- La empresa en su desempeño de contar cada día con personal mejor calificado, a través de las gerencias proporcionará el soporte y los recursos necesarios de la mejor calidad para que la capacitación cumpla su función.
- La Gerencia, a través de la línea de supervisión, fomentará el ambiente adecuado para que la para que la capacitación y desarrollo individual se realicen en forma óptima y se den más allá de lo que las Leyes establecen, siempre que sea rentable económicamente el realizarlo.
- La Supervisión lograra el mejor desempeño y desarrollo individual propio de sus subordinados mediante una efectiva planeación de la Capacitación, basándose siempre en una apropiada detección de necesidades.
- La Dirección Administrativa contará con, proporcionará y administrara todos los medios necesarios y de la mejor calidad para que la supervisión logre el mejor desempeño y desarrollo individual propio y de su personal.
- Los empleados capacitados estaran preparados para desempeñar mejor sus puestos, enfrentar mayores retos y lograr mejores oportunidades, alcanzando su auto-realización y contribuyendo así a la productividad de la empresa.

### 3.4 Registro del ISO 9002

Ventajas de la capacitacion:

- a) Desarrollar una mayor productividad.
- b) El desarrollo de personal calificado.
- c) Apoyos:
  - ◆ Programas de capacitación de la Secretaria del Trabajo.
  - ◆ Programas de capacitacion de Proxair.
  - ◆ Programas de capacitacion de Equipos Treviño.
  - ◆ Programas de capacitacion de Fabrica de Papel.



## CAPITULO 4

### 4. PROCEDIMIENTO

Este manual está dirigido principalmente a aquellas personas que administran el recurso humano, ya que constituye un valioso recurso para hacer evaluaciones de personal en tiempos futuros.

La descripción del puesto, es la base sobre la que se funda el sistema de compensación a través de la evaluación de puestos. Pero además de esta aplicación, existen otras no menos importantes, como la de hacer saber a los integrantes de la empresa las responsabilidades, retos y objetivo final del puesto que ocupan y su trascendencia para lograr los propósitos que la empresa contempla.

Es muy importante que la descripción este redactada en una forma clara y ordenada, que sea comprensible para el lector, el cual puede ser el comité de evaluación, el ocupante del puesto y otras personas ajenas al área que intervienen en capacitación y organización.

En el momento de leer cada descripción de puestos, es fácil visualizar el objetivo fundamental que ese puesto tiene dentro de la organización, así como también, los retos a los que se enfrenta, las situaciones o circunstancias especiales que lo rodean y los conocimientos y habilidades que debe poseer la persona para desempeñarlo adecuadamente.

#### 4.1 LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Un puesto es la unidad de trabajo específica e impersonal que existe en relación a los objetivos de una empresa. Se considera un unidad de trabajo en cuanto a que es la última división posible de la organización. Es específica porque es distinta de los demás puestos y es impersonal, pues existe independencia de la persona que lo ocupa.

La descripción del puesto es una forma escrita, en donde se separa ordenando por áreas las responsabilidades del puesto, acomodando sus datos en forma objetiva, concisa, precisa e inequívoca, para no dejar duda en la mente del lector acerca de la naturaleza del trabajo

Una descripción de puesto contiene la siguiente información:

- 1.- Encabezado: Es la identificación del puesto.
- 2.- Descripción Genérica: Es una explicación en forma breve, pero específica, el propósito general del por qué el puesto existe en la compañía. No debe de contener juicios de valor, ni detalle de actividades u obligaciones a desarrollar. Es comprender la esencia y la importancia del puesto en cuanto a su contribución al logro de los objetivos de la empresa.
- 3.- Descripción Específica: Aquí se determinan las funciones inherentes al puesto. Es una lista de actividades o deberes aclarando cuales son los resultados finales por los que se va a medir la actuación del puesto. Las finalidades deben ser medibles e implican acción, por lo que cada una se refiere a un resultado final específico que debe lograrse
- 4.- Habilidades: Aquí se especifican los requisitos de escolaridad o su equivalente en experiencia requeridos para alcanzar adecuadamente las finalidades del puesto.

Se aquellos conocimientos y/o experiencias que serian deseables pero no indispensables. asi como el dominio de otro idioma. En este apartado tambien se incluyen habilidades personales y tiempo requerido de alguna clase de adiestramiento.

5.- Responsabilidad: Esta sección es fundamental dentro de la descripción. La responsabilidad involucra acción y por lo tanto se refiere a un resultado específico que tiene que lograrse.

6.- Esfuerzo. Aquí se considera que tipo de esfuerzo se aplica para desempeñar satisfactoriamente el puesto y en que grado.

7.- Accesorios del puesto. Aquí se contemplan las condiciones de trabajo, así como también los materiales, equipo y/o herramienta necesarios para desempeñar las funciones correspondientes.

#### 4.1.1.1 LA FINALIDAD DE LA DESCRIPCION DEL PUESTO

1.- Evaluación del puesto: Para que el comité de evaluación cuente con los elementos claros, precisos y consistentes para determinar el valor del puesto. en terminos de contribución al logro de las metas de la organización y mantener de esta manera la equidad interna en términos de compensación.

2.- Selección de personal y promociones. A través de ella se conoce la especificacion de requisitos a cubrir por el candidato.

3.- Determinar áreas de deficiencia: Basandose en la responsabilidades, experiencias y habilidades requeridas por el puesto. se diseñan planes tácticos para desarrollar las tareas y programas necesarios y superar las funciones deficientes o que requieran mejoría, asegurando un desempeño exitoso del trabajo.

4.- Objetivos: Explica el papel que el puesto juega en la operación de la compañía y la actuacion que se espera del miembro que lo ocupa.

5.- Inducción. De nuevos elementos en la empresa o en el puesto proporcionándole información acerca del objetivo específico y responsabilidad básica a cubrir.

6.- Participación en las encuestas de compensación: De esta manera, tanto interna como externamente, se comparan funciones y responsabilidades de los puestos entre sí y no únicamente por su título.

7.- Organización: Señala las diferencias que existe en la organización de trabajo y el academamiento de puestos y funciones, asignando equitativamente cargas de trabajo y buscando agrupación de áreas de trabajo efectivas.

#### 4.1.2. VALUACIÓN DE PUESTOS

Se desarrollo un formato de evaluación de puestos para visualizar el entorno de la empresa internamente desde la Gerencia hasta el personal sindicalizado tomando como referencia las siguientes preguntas:

- 1.- Organización del trabajo.
- 2.- Control de actividades.
- 3.- Conocimiento del puesto.
- 4.- Cantidad de trabajo.
- 5.- Calidad de trabajo.
- 6.- Iniciativa.
- 7.- Capacidad de aprendizaje.
- 8.- Cooperación.
- 9.- Puntualidad.
- 10.- Asistencia.

#### 4.1.3. ESTRATEGIA

Laborando un programa de capacitación buscando la necesidad de estandarizar en los diferentes niveles de puesto, hasta los niveles de puesto, los niveles de los obreros, se realizó una encuesta de descripción de puestos con un formato para los empleados u obreros buscando la información necesaria con los jefes de departamento y supervisores dialogando con los empleados y obreros, obteniéndose la información necesaria para la descripción de puestos para las necesidades de la empresa Equipos Treviño.

Y encuestando también el formato de valuación de puestos, donde el jefe de departamento y supervisores evaluaron la gente a su mando. Obteniéndose la información necesaria para desarrollar un programa de capacitación anual dentro de la empresa.

Y estableciendo un sistema de capacitación anual creando procedimientos tanto de la dirección general y los diferentes general y los diferentes departamentos de la empresa coordinado con el departamento de Recursos Humanos para el seguimiento del mismo auxiliado con los departamentos de capacitación de las empresas Praxiar, fábrica de papel, donde elabore formatos de programación mensual anual de capacitación requeridas en la empresa Equipos Treviño de acuerdo a necesidades actuales y para los siguientes años para el mejor desarrollo de todo el personal.

Con esta selección, descripción de puestos y evaluación de puestos ayudaran a la empresa y principalmente al departamento de Recursos Humanos a ser más eficientes en el manejo de personal dentro de la empresa.

Ya entrados en materia de lo que es la descripción de puestos y habiendo explicado las aplicaciones que tiene en la empresa, hacemos hincapié en la necesidad de mantener la descripción de puestos actualizada, en cuanto a funciones y responsabilidades del momento y mantener así siempre vigente el sistema. Es recomendable revisar las descripciones por lo menos, una vez al año.

Se recomienda acudir al Departamento de Relaciones Industriales, para aclarar cualquier duda en la revisión de cualquier descripción de puesto.

**CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
NIVEL DE GERENCIA Y JEFATURAS**

1.-Cuál es el nombre del puesto que desempeña ?

---

2.- Quién es su jefe directo y que puesto desempeña ?

---

3.- Cuánto tiempo lleva desarrollando su puesto ?

---

4.- Que experiencia se requiere para su puesto ?

---

5.- Que grado de escolaridad debe tener una persona de su puesto ?

---

6.- Qué otros conocimientos se aplican en su puesto ?

---

7.- Que habilidades debe tener una persona de su puesto ?

Toma de decisiones		Manejo de personal	
Análisis de problemas		Facilidad de palabra	
Análisis de información		Realizar mediciones	___
Motivar al personal	___	Observador	___
Organización		Planeación	___
Sociabilidad		Iniciativa	
Creatividad	___	Para la instrucción	___
Operaciones manuales		Trabajo en equipo	___
Negociación			



8.- En que grado y con que frecuencia se aplican estas habilidades ?

Esporadicamente

Poco frecuente

Frecuente

Muy frecuente

9.- Tiene usted personal a su cargo, cuantos son y que puesto ocupan ?

---

---

---

10.- Cómo y con que frecuencia revisa el trabajo de sus colaboradores .

Esporadicamente

Poco frecuente

Frecuente

Muy frecuente

11.-Cuál es la función general de su puesto ?

---

---

---

12.- Cuales son las funciones y actividades específicas de su puesto (diarias, semanales, mensuales, esporadicas, etc.) ?

---

---

---

---

---

---

13.- Que tipo de reportes elabora (orales y o escritos) ?

---

---

14.- Que tipo de responsabilidad tiene en cuanto a equipo, dinero, etc., (monto del dinero) ?

---

15.- Qué tipo de dificultades encuentra en su trabajo ?

---



---



---

16.- Participa de alguna manera en la toma de decisiones ?

---



---

17.- El puesto exige pensar en mejoras o procedimientos ?

Esporádicamente

Poco frecuente

Frecuente

Muy frecuente

18.- Qué actividades específicas realiza usted para mantener o mejorar la calidad de su trabajo ?

---



---



---

19.- Origina usted algún método(s) específico(s) y o procedimientos de trabajo ?

Esporádicamente

Poco frecuente

Frecuente

Muy frecuente

20.- Maneja datos confidenciales ?

Esporádicamente

Poco frecuente

Frecuente

Muy frecuente

21.- Qué otras actividades aparte de las que desarrolla debería desempeñar ?

---

---

22.- Qué actividades considera que debería delegar ?

---

23.- Qué conocimientos y habilidades considera que necesita para tener un buen desempeño ?

---

---

---

<p><b>1. Organización del Trabajo</b></p>	<p><b>Evaluación MR+</b>                  Siempre planea y ejecuta su trabajo en forma oportuna y eficiente pudiendo establecer con claridad y precisión los aspectos prioritarios de la función</p>	<p><b>Evaluación MR</b>                  Planea y ejecuta su trabajo en forma adecuada y ordenada en base a la prioridad</p>	<p><b>Evaluación MR-</b>                  En ocasiones se observa falta de secuencia y orden en la realización del trabajo, así como falta de planificación de prioridades eficientemente</p>	<p><b>Evaluación MM</b>                  Frecuentemente existe desorden en las actividades y trabajos realizados, no hay secuencia ni asignación de prioridades en lo que se hace</p>	<p>Puntos 30</p>
<p><b>2. Control de Actividades</b></p>	<p><b>Evaluación MM</b>                  No se cuenta con registros y control actualizados con el tiempo se retrasan o omiten actividades importantes la corrección de desviaciones es casi inmediata</p>	<p><b>Evaluación MR-</b>                  En ocasiones hay falta de planeación y no se realiza todo el trabajo asignado, como algunas tareas u omisiones, u omisiones con el tiempo y dificultad para corregir desviaciones</p>	<p><b>Evaluación MR</b>                  Realiza actividades de seguimiento a su trabajo en forma adecuada pudiendo detectar y corregir desviaciones</p>	<p><b>Evaluación MR+</b>                  El registro y seguimiento de actividades es preciso y claro y luego de haberse terminado y se atienden con oportunidad. Son claras las desviaciones, corrigiéndose con rapidez y eficiencia</p>	<p>Puntos 0</p>
<p><b>3. Conocimiento del Puesto</b></p>	<p><b>Evaluación MR</b>                  A través del desempeño de su trabajo ha tenido limitado conocimiento y asume las funciones y responsabilidades inherentes al puesto</p>	<p><b>Evaluación MR+</b>                  Conoce y trabaja con claridad y precisión las funciones y responsabilidades de su puesto, tanto en lo específico como en lo general, aporta nuevas ideas que enriquecen la función</p>	<p><b>Evaluación MM</b>                  No conoce a fondo sus funciones y responsabilidades, mostrando problemas para conceptualizar la función tanto en lo general como en lo específico</p>	<p><b>Evaluación MR-</b>                  En ocasiones se observa falta de conocimiento y oportunidad en el desempeño de sus funciones y responsabilidades, siendo a haber desequiliro entre los conocimientos específicos y generales del puesto</p>	<p>Puntos 0</p>
<p><b>4. Calidad del Trabajo</b></p>	<p><b>Evaluación MR-</b>                  En ocasiones tiene dificultad para poder detectar y/o satisfacer las necesidades de sus clientes. Algunas veces tiene que repetir el trabajo para que salga bien</p>	<p><b>Evaluación MM</b>                  En el desempeño de su trabajo no existe el concepto de satisfacción al cliente. El trabajo requiere que se repitan varias veces por error</p>	<p><b>Evaluación MR+</b>                  Logra reconocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, tanto menores como mayores en forma oportuna. En la mayoría de las ocasiones logra hacer las cosas bien desde la primera vez</p>	<p><b>Evaluación MR</b>                  Su trabajo está orientado a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, lo cual logra en la mayoría de las ocasiones</p>	<p>Puntos 10</p>
<p><b>5. Cantidad de Trabajo</b></p>	<p><b>Evaluación MR+</b>                  Realiza su trabajo en forma efectiva dentro de su horario de trabajo, quedándole tiempo para llevar a cabo actividades que enriquecen su función</p>	<p><b>Evaluación MR</b>                  Cumple oportunamente y adecuadamente con el trabajo de su función dentro de su horario de trabajo</p>	<p><b>Evaluación MR-</b>                  En ocasiones no alcanza a llevar a cabo sus funciones dentro de su horario de trabajo. El trabajo se acumula progresivamente y se demoran los plazos en el mismo</p>	<p><b>Evaluación MM</b>                  Frecuentemente tiene problemas para llevar a cabo sus funciones dentro de su horario, el trabajo se acumula progresivamente / hay demoras largas y constantes</p>	<p>Puntos 0</p>
<p><b>6. Iniciativa</b></p>	<p><b>Evaluación MM</b>                  Documentalmente toma decisiones por iniciativa propia luego a ser dependiente y requiere constantemente supervisión en su trabajo</p>	<p><b>Evaluación MR-</b>                  Ocasionalmente toma acciones por iniciativa propia, requiriendo un mayor grado de supervisión en su trabajo</p>	<p><b>Evaluación MR</b>                  Toma decisiones por sí mismo en forma adecuada cuando es preciso. Requiere un mínimo de supervisión en su trabajo</p>	<p><b>Evaluación MR+</b>                  Toma acciones por sí mismo en forma correcta y oportuna, trabaja su trabajo sin necesidad de supervisión en forma eficiente y eficaz. Constantemente busca aportar nuevas ideas en forma creativa</p>	<p>Puntos 10</p>
<p><b>7. Capacidad de Aprendizaje</b></p>	<p><b>Evaluación MR</b>                  Ha logrado adquirir y poner en práctica los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo adecuadamente</p>	<p><b>Evaluación MR+</b>                  Demuestra gran habilidad para adquirir y poner en práctica nuevos conocimientos en forma rápida y efectiva, requiriendo un mínimo de supervisión</p>	<p><b>Evaluación MM</b>                  Ha tenido serias dificultades para poder adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto. Requiere que se le explique un mismo asunto varias veces</p>	<p><b>Evaluación MR-</b>                  En ocasiones muestra dificultad y lentitud para aprender y poner en práctica conocimientos necesarios en el desempeño del puesto</p>	<p>Puntos 0</p>
<p><b>8. Cooperación</b></p>	<p><b>Evaluación MR-</b>                  En ocasiones muestra falta de disposición y/o interés para colaborar con otras personas del área. Muestra preferencia por el trabajo individual</p>	<p><b>Evaluación MM</b>                  No muestra disposición o interés por ayudar a los demás en el trabajo de otros, si se una marcada indiferencia al individuo o grupo</p>	<p><b>Evaluación MR+</b>                  Siempre se encuentra dispuesto a cooperar con personas de su área u otras áreas para realizar diferentes trabajos</p>	<p><b>Evaluación MR</b>                  Existe buena disposición para ayudar y colaborar con otros</p>	<p>Puntos 20</p>
<p><b>9. Puntualidad</b></p>	<p><b>Evaluación MR+</b>                  Nunca ha llegado tarde a sus labores en el transcurso del año, con frecuencia llega antes de su hora de entrada</p>	<p><b>Evaluación MR</b>                  Llega a tiempo a sus labores, no llegando tarde en no más de cinco ocasiones en el año, habiendo sido esas justificadas plenamente</p>	<p><b>Evaluación MR-</b>                  Ha llegado tarde más de cinco veces en el año y en ocasiones los retardos no son justificados plenamente</p>	<p><b>Evaluación MM</b>                  Ha llegado tarde más de 10 veces en el año frecuentemente existe falta de justificación a pesar de haberse llamado la atención el empleado ha retardado en forma repetitiva</p>	<p>Puntos 0</p>
<p><b>10. Asistencia</b></p>	<p><b>Evaluación MM</b>                  Ha tenido más de cinco faltas en el año y varias de esas no se han justificado. El empleado ha tendido a perder de que se le ha llamado la atención.</p>	<p><b>Evaluación MR-</b>                  Ha tenido de tres a cinco faltas en el año, en ocasiones éstas no se han justificado plenamente</p>	<p><b>Evaluación MR</b>                  No ha tenido más de 3 faltas en el año y han sido justificadas plenamente</p>	<p><b>Evaluación MR+</b>                  Nunca ha faltado a sus labores durante el año</p>	<p>Puntos 0</p>
<p><b>TOTAL</b></p>					

## 4.2 Investigación

Elaborando un programa de capacitación buscando la necesidad de estandarizar los diferentes niveles de puestos, hasta los niveles de los obreros, se realizó una encuesta de descripción de puestos con formato para empleado y obreros buscando la información necesaria con los jefes de departamentos y supervisores dialogando con los empleados y obreros.

Obteniéndose la información necesaria para la descripción de puestos para las necesidades de la empresa Equipos Treviño y encuestando también el formato de valoración de puestos. Donde cada jefe de departamento y supervisores evaluaron a su gente a su mando.

Obteniéndose la información necesaria para desarrollar un programa de capacitación anual dentro de la empresa y estableciendo un sistema de capacitación anual creando procedimiento tanto de la dirección general como de los diferentes departamentos de la empresa coordinado con el departamento de Recursos Humanos para el seguimiento del mismo auxiliando con los departamentos de capacitación de las empresas Proxair, fábrica de papel donde elabore formatos de programación mensual anual de capacitación requerida en la empresa Equipos Treviño.

De acuerdo con sus necesidades actuales y para los siguientes años para el mejor desarrollo de todo el personal ya que la empresa en la selección de personal ocupa gente joven y no hay un control para seleccionar personal capacitado en las diferentes áreas de la empresa.

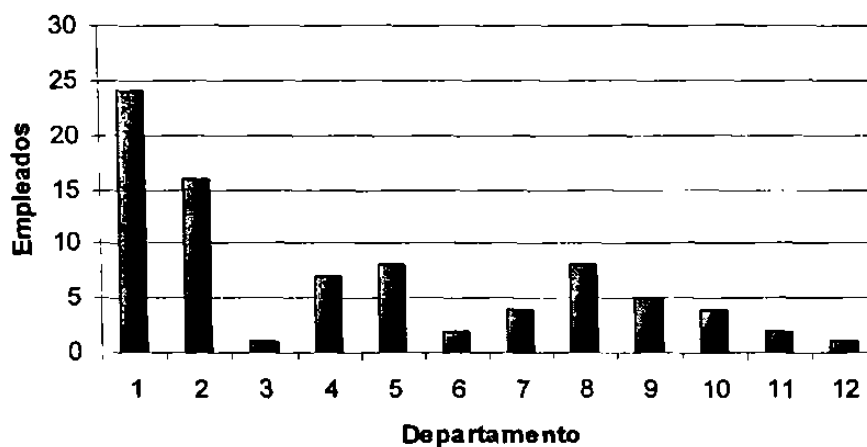
Esto crea una atención muy directa de los supervisores hacia su gente a su mando y descuidando a sus actividades primordiales en cada area dentro de la empresa con esta seleccion, descripción de puestos y evaluacion de puestos.

Ayudara a la empresa y principalmente al departamento de Recursos Humanos a ser mas eficiente en el manejo de personal dentro de la empresa.

### 4.3. Resultados de Descripción de Puestos y Evaluación de Puestos

El empleado no cumple con todas las expectativas del puesto es importante que mejore su desempeño Mr-90-180

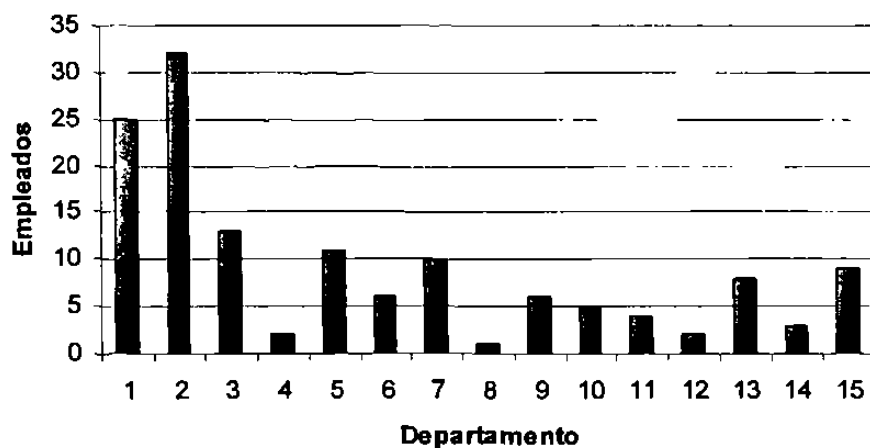
**Mr 90 - 180**



• Mr 90 - 180	
Departamento	Empleados
1. Sillería.	24
2. Pintura.	16
3. Carpintería.	1
4. Habilitación.	7
5. Maquinado.	8
6. Armados.	2
7. Herrería (Ensamblés).	4
8. Soldadura.	8
9. Troquelado.	5
10. Taladro.	4
11. Cajonería Línea de Soldadura.	2
12. Panelería.	1

El empleado cumplió con las expectativas del puesto Mr 190 – 270

### Mr 190 - 270

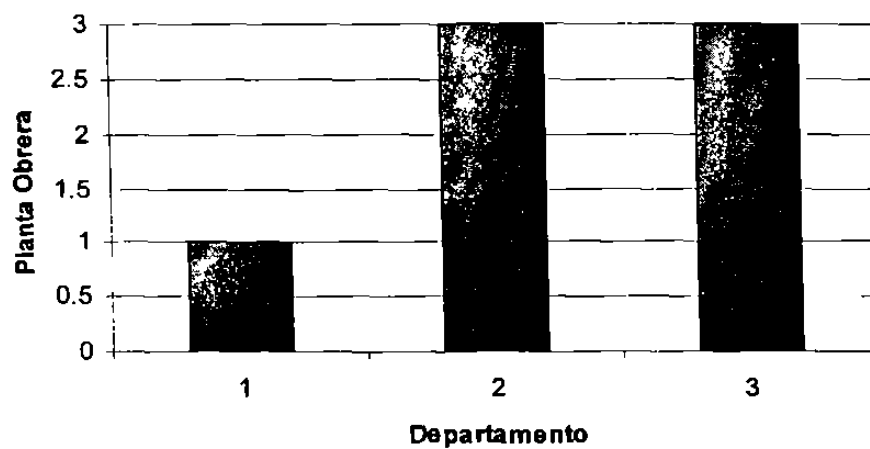


• Mr 190 - 270	
Departamento	Empleados
1. Sillería.	25
2. Pintura.	32
3. Carpintería.	13
4. Habitación.	2
1. Maquinado.	11
6. Armados.	6
7. Herrería (Ensamblés).	10
8. Soldadura.	1
9. Troquelado.	6
10. Taladro.	5
11. Cajonería Línea de Soldadura.	4
12. Panelería.	2
13. Lavado.	8
14. Almacén.	3
15. Almacén 23.	9



La planta obrera cumplió con las expectativas del puesto Mr 190 – 270

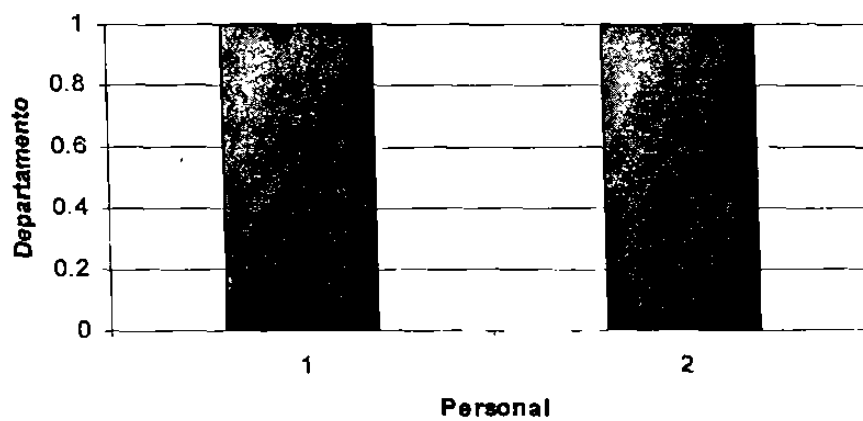
**Mr 190 - 270**



• Mr 190-270	
Departamento	Planta Obrera
1. Ensamble de Sillería.	1
2. Taller de Moldes.	3
3. Reparación.	3

No cumple con los requerimientos del puesto Mm 0 – 80

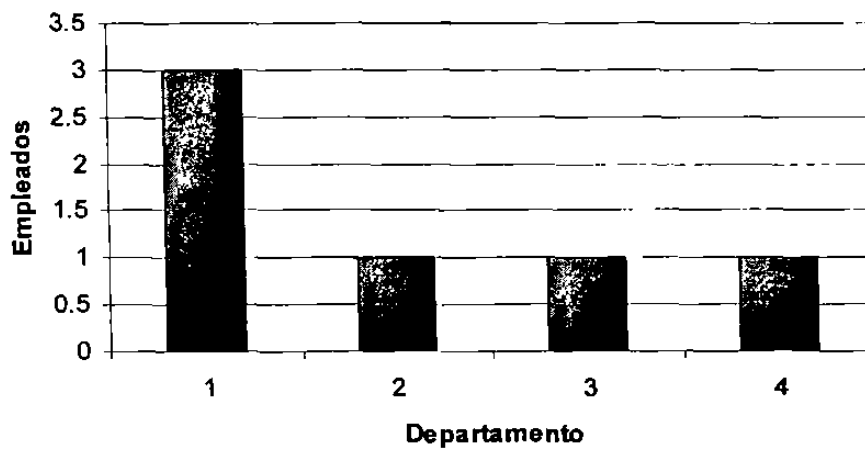
**Mm 0 - 80**



• Mm 0-80	
Departamento	Personal
1.Sillería..	1

Empleados que cumplen y exceden las expectativas del puesto Mr + 280 – 300

### Mr + 280 - 300

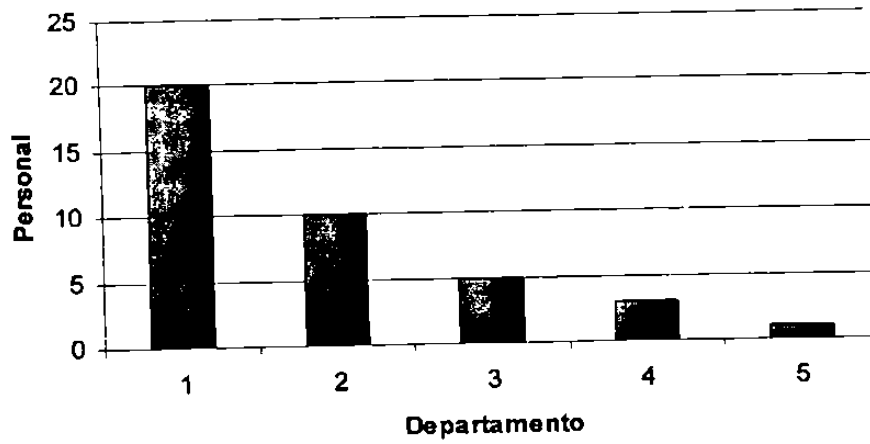


• Mr + 280 - 300	
Departamento	Empleados
1.Sillería..	3
2. Carpintería.	1
3. Pintura.	1
4. Herrería (Ensamble)	1

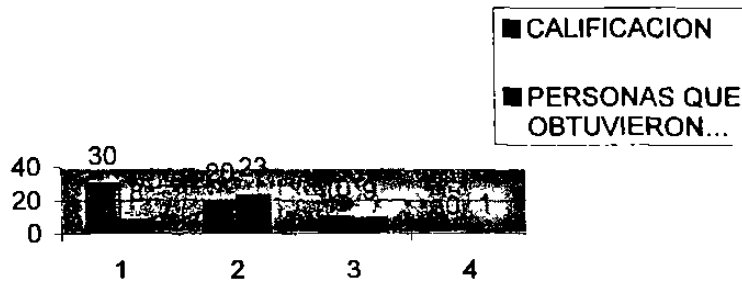
Personal que necesita Capacitación

• Personal que necesita capacitación	
Departamento	Personal
1.Sillería.	20
2. Pintura.	10
3. Panelería.	5
4. Producción	3
5. Maquinado.	1

### Personal que necesita capacitación

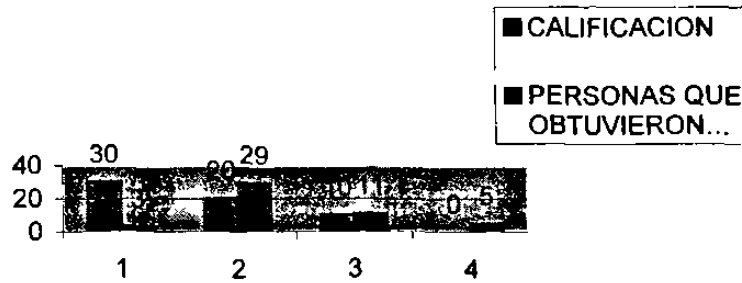


**ORGANIZACION DEL TRABAJO**



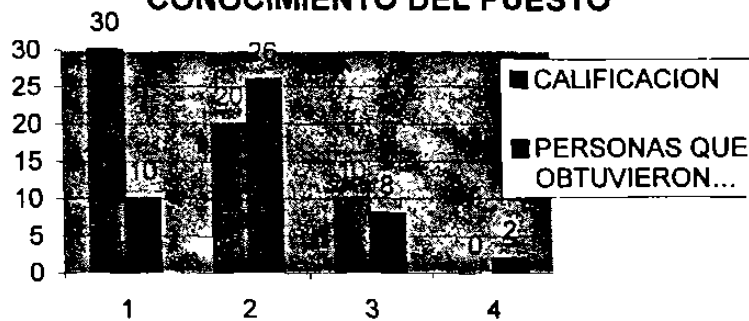
GRAFICA 1. ORGANIZACION DEL TRABAJO

**CONTROL DE ACTIVIDADES**

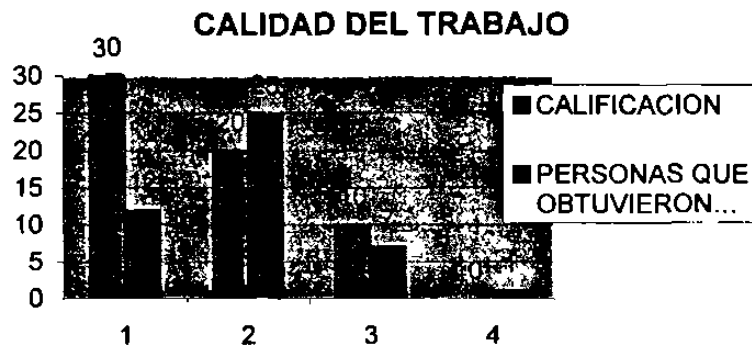


GRAFICA 2. CONTROL DE ACTIVIDADES

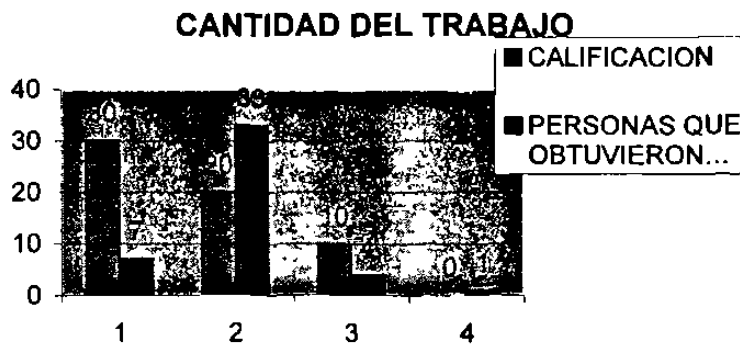
**CONOCIMIENTO DEL PUESTO**



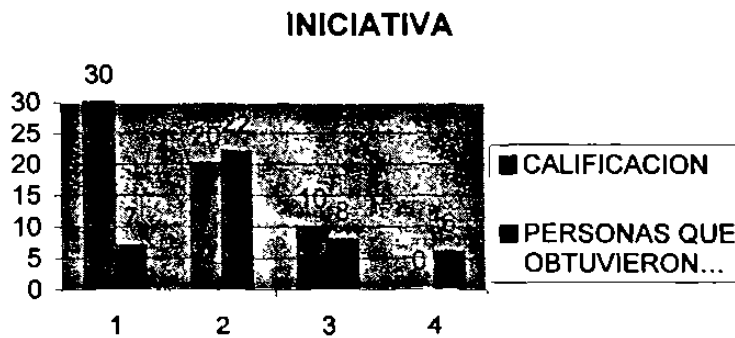
GRAFICA 3. CONOCIMIENTO DEL PUESTO



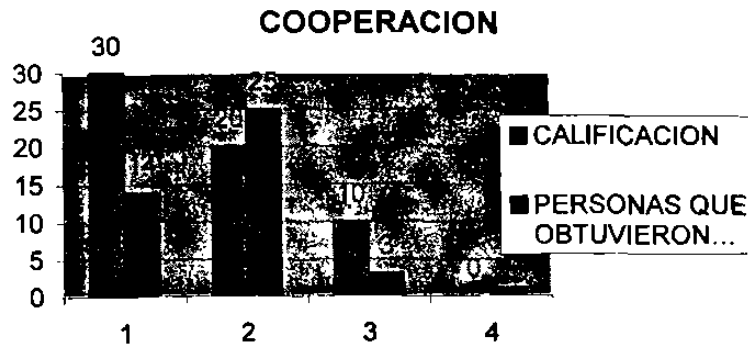
GRAFICA 4. CALIDAD DEL TRABAJO



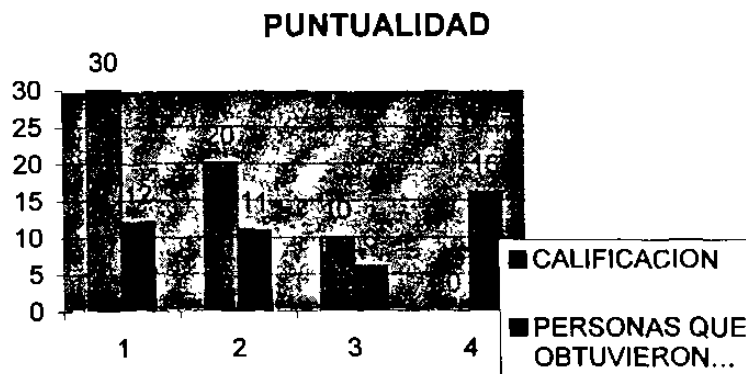
GRAFICA 5. CANTIDAD DEL TRABAJO



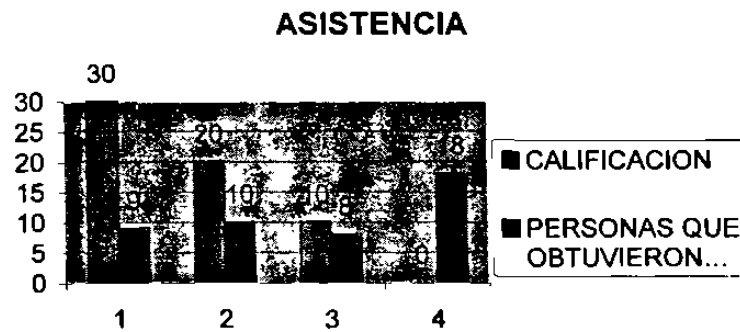
GRAFICA 6. INICIATIVA



GRAFICA 7. COOPERACION



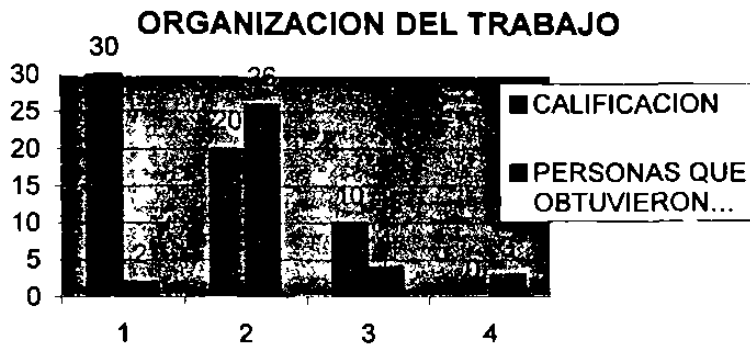
GRAFICA 8. PUNTUALIDAD



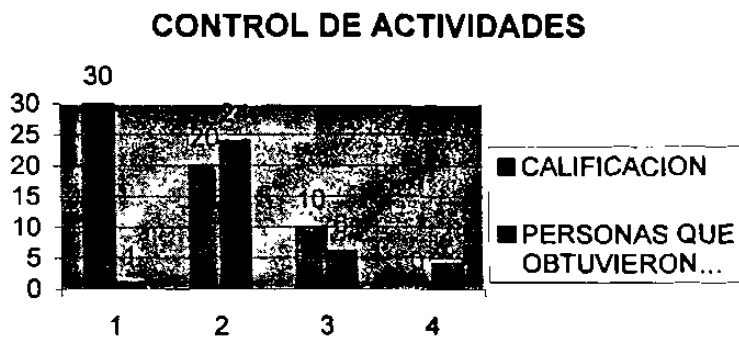
GRAFICA 9. ASISTENCIA

PLANTA MUEBLES

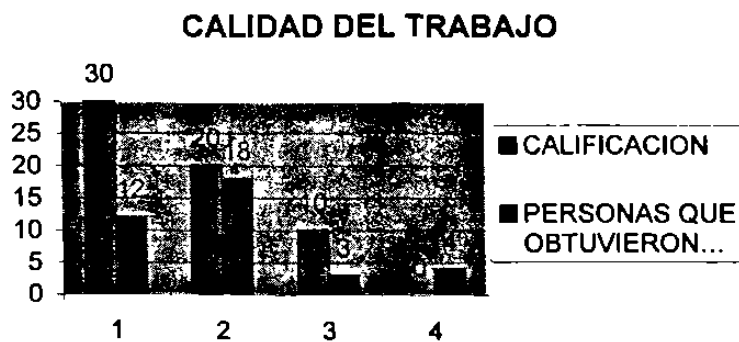
DPTO. PANEL



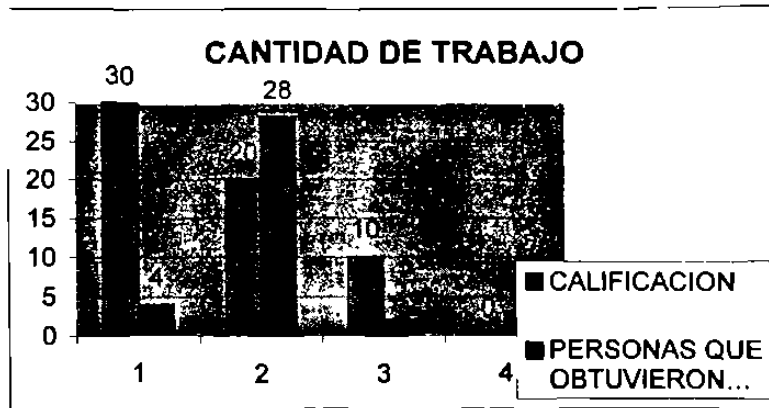
GRAFICA 10. ORGANIZACION DEL TRABAJO



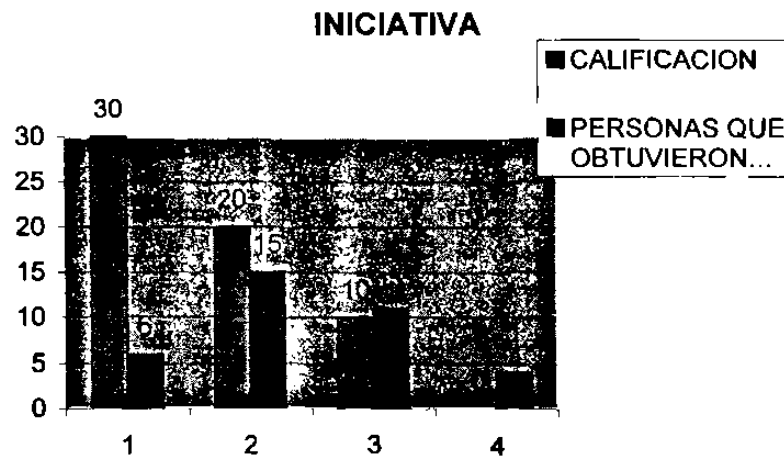
GRAFICA 11. CONTROL DE ACTIVIDADES



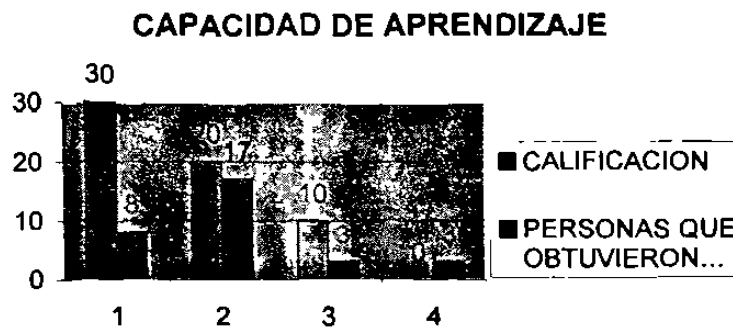
GRAFICA 12. CALIDAD DEL TRABAJO



GRAFICA 13. CANTIDAD DEL TRABAJO

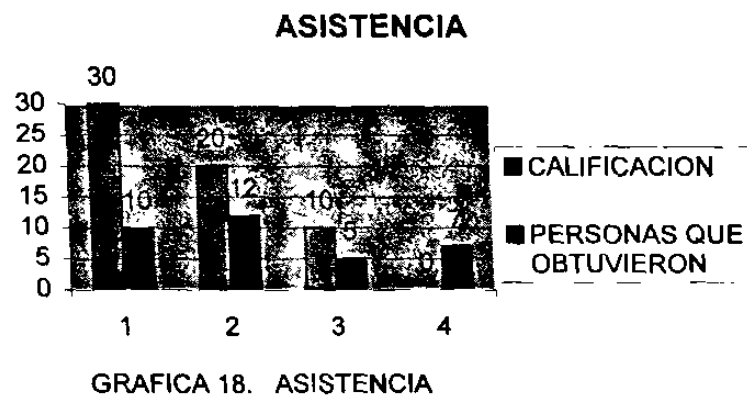
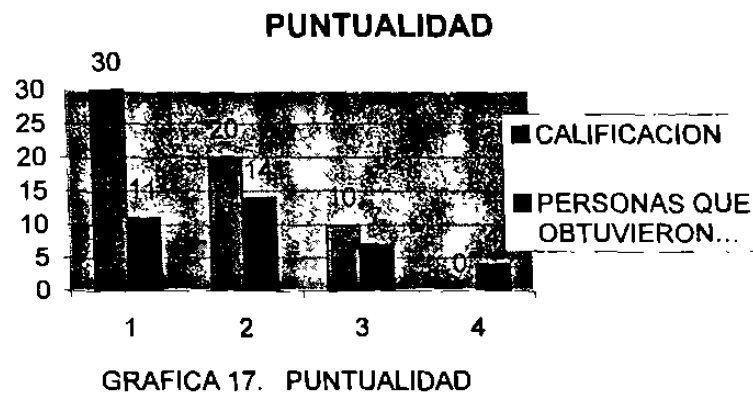
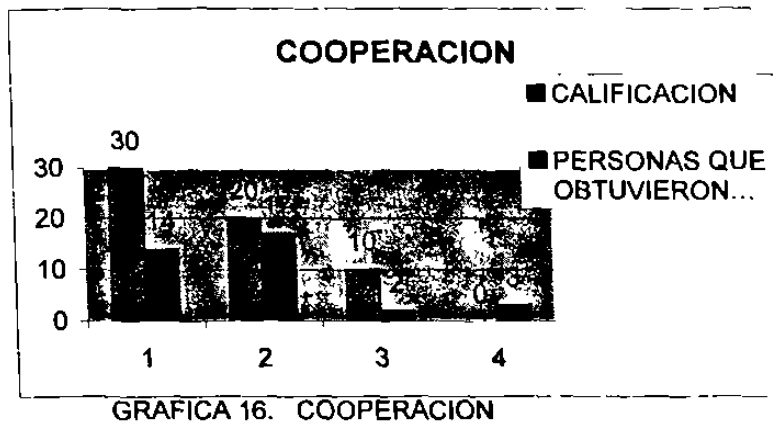


GRAFICA 14. INICIATIVA



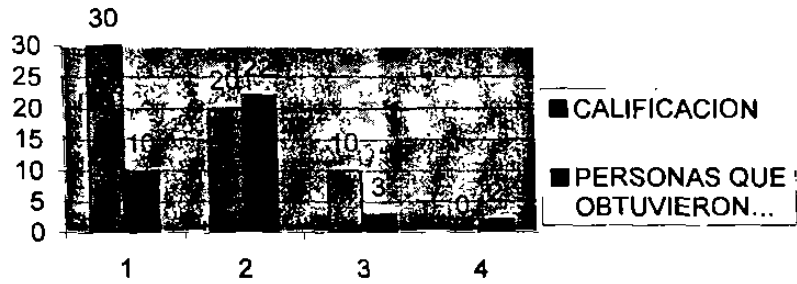
GRAFICA 15. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE



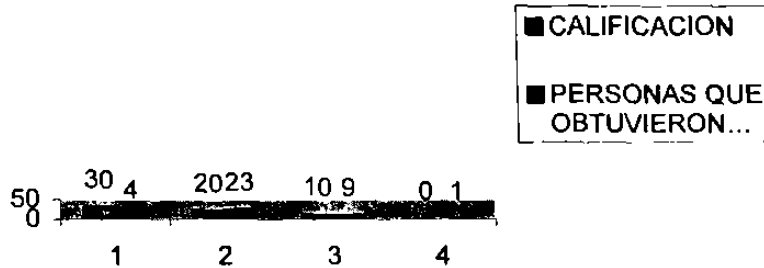


PLANTA MUEBLES

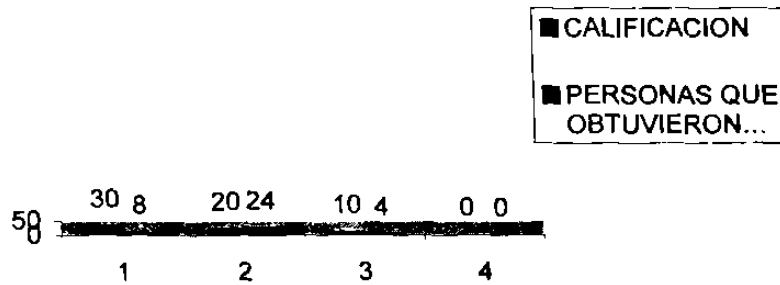
DPTO. PINTURA

**ORGANIZACION DEL TRABAJO**

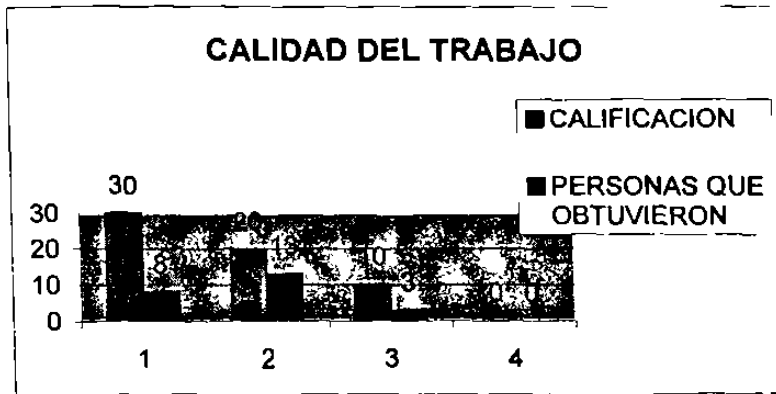
GRAFICA 19. ORGANIZACION DEL TRABAJO

**CONTROL DE ACTIVIDADES**

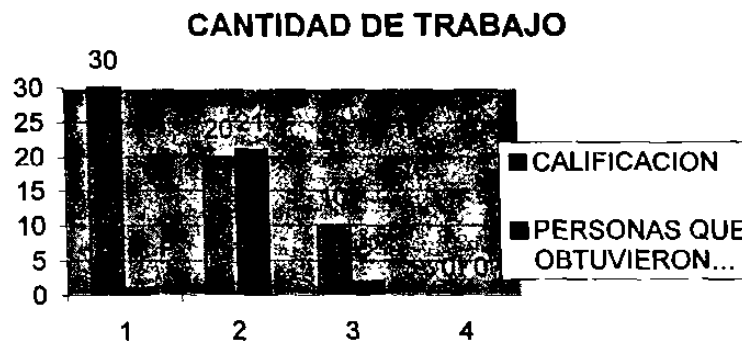
GRAFICA 20. CONTROL DE ACTIVIDADES

**CONOCIMIENTO DEL PUESTO**

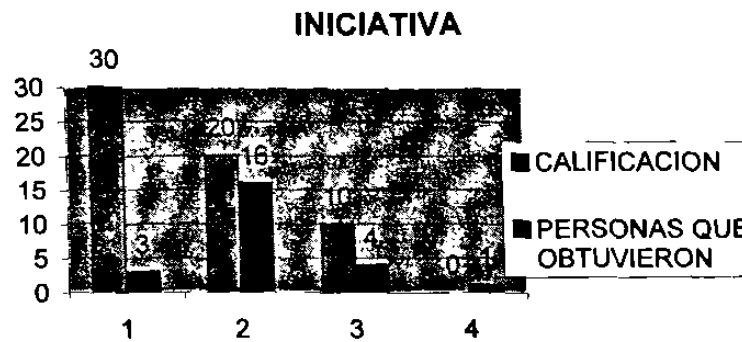
GRAFICA 21. PUESTO



GRAFICA 22. CALIDAD DEL TRABAJO



GRAFICA 23. CANTIDAD DE TRABAJO

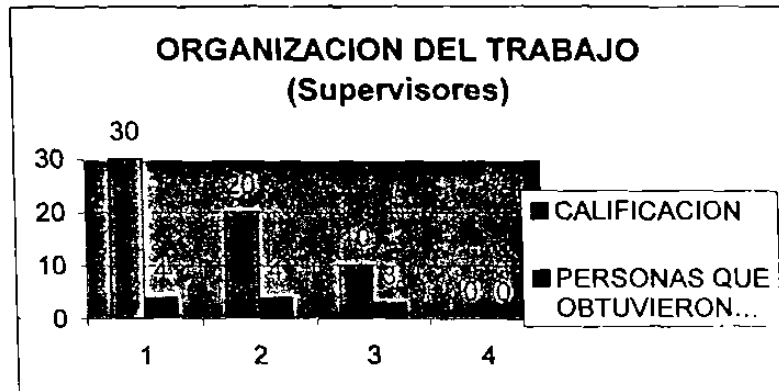


GRAFICA 24. INICIATIVA

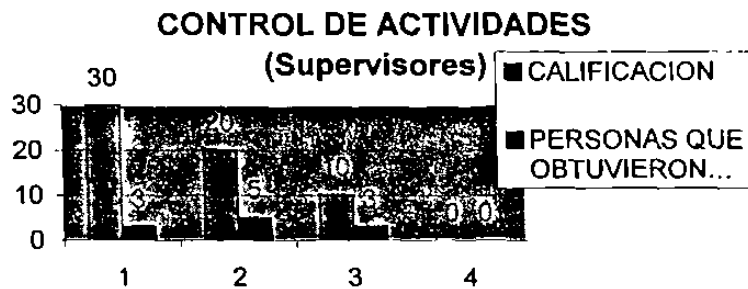
PLANTA MUEBLES

DPTO. SILLERIA

SUPERVISORES



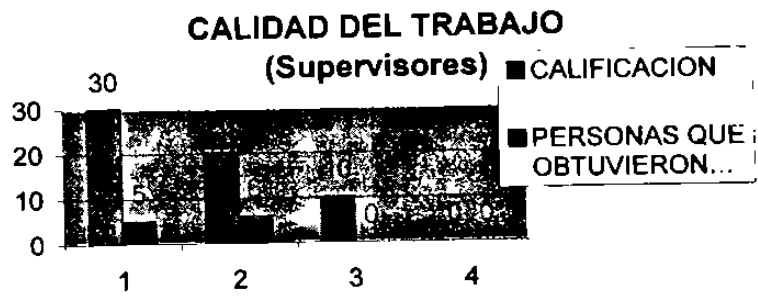
GRAFICA 25. ORGANIZACION DEL TRABAJO (Supervisores)



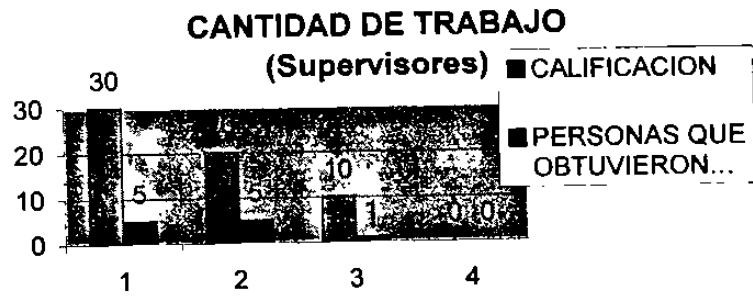
GRAFICA 26. CONTROL DE ACTIVIDADES



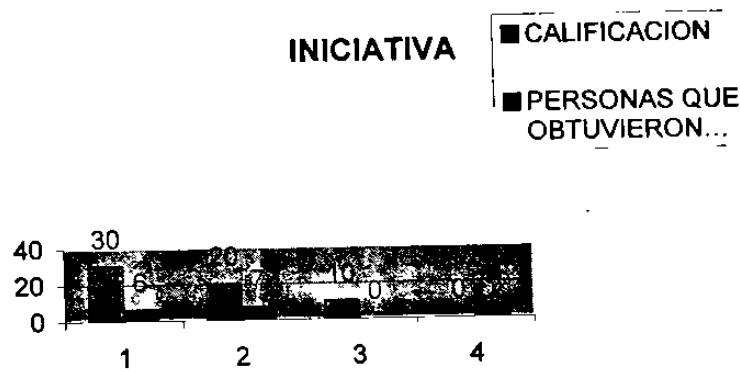
GRAFICA 27. CONOCIMIENTO DEL PUESTO (Supervisores)



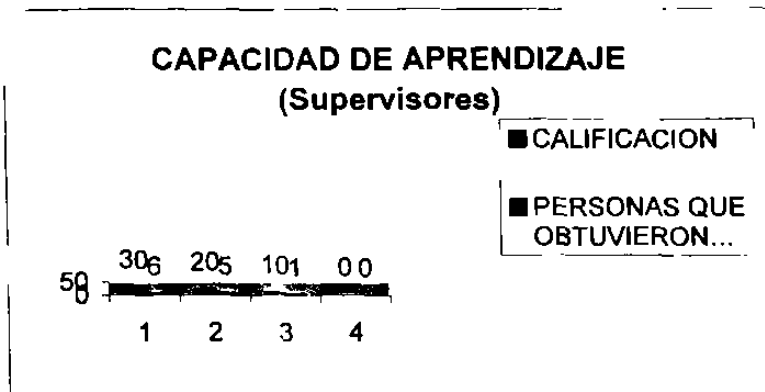
GRAFICA 28. CALIDAD DEL TRABAJO (Supervisores)



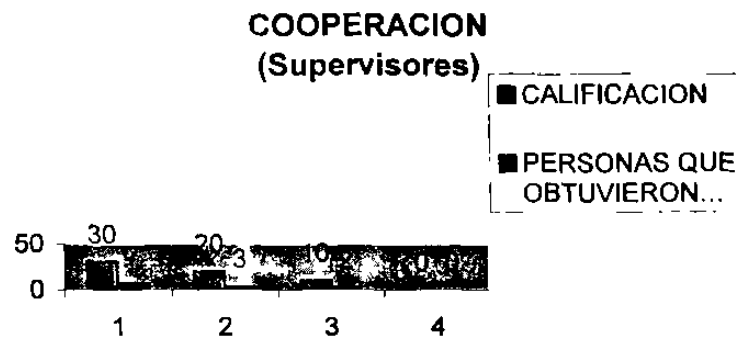
GRAFICA 29. CANTIDAD DE TRABAJO (Supervisores)



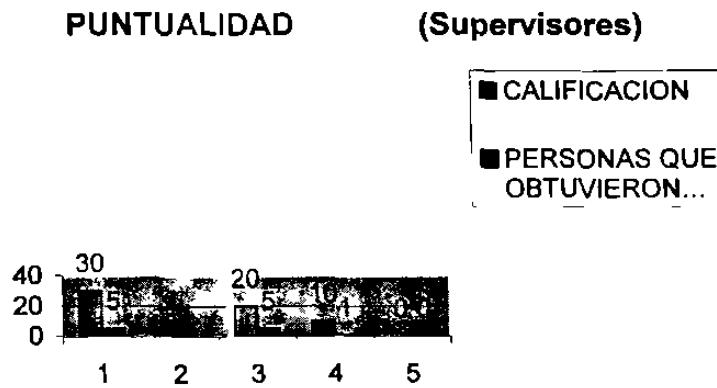
GRAFICA 30. INICIATIVA



GRAFICA 31. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE (Supervisores)



GRAFICA 32. COOPERACION (Supervisores)

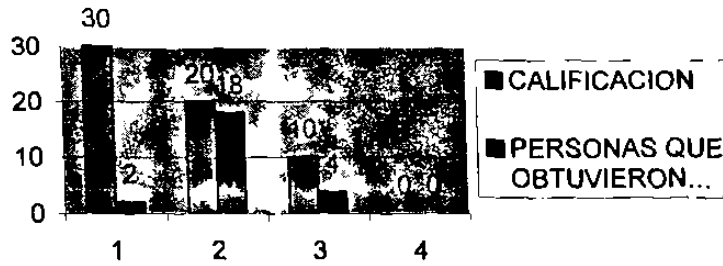


GRAFICA 33. PUNTUALIDAD (Supervisores)

PLANTA MUEBLES

DPTO. EMBARQUES

ORGANIZACION DEL TRABAJO



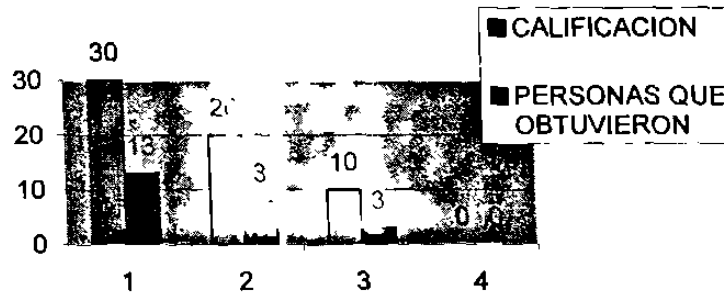
GRAFICA 34. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

CONTROL DE ACTIVIDADES

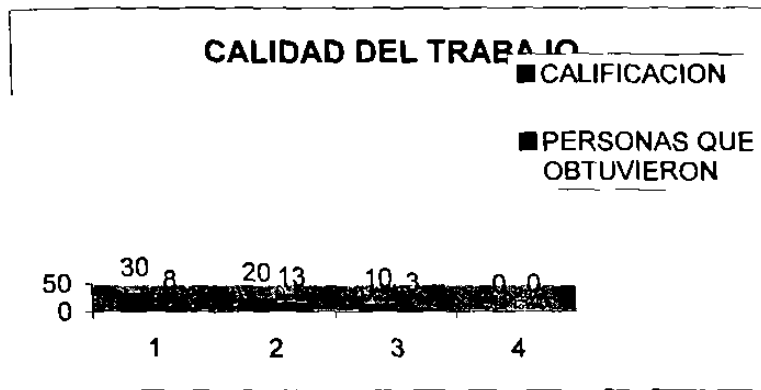


GRAFICA 35. CONTROL DE ACTIVIDADES

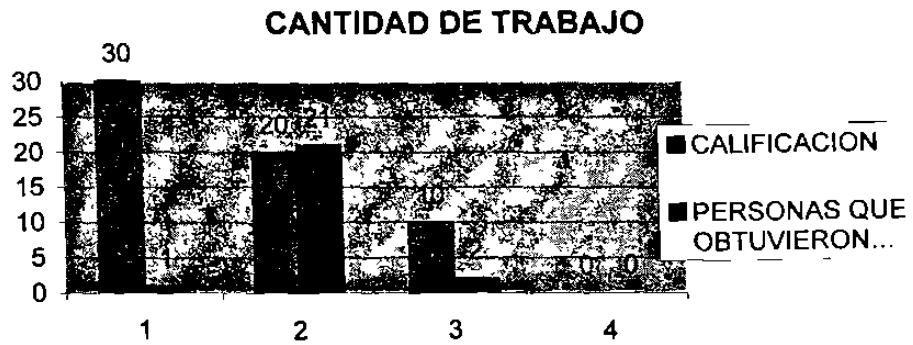
CONOCIMIENTO DEL PUESTO



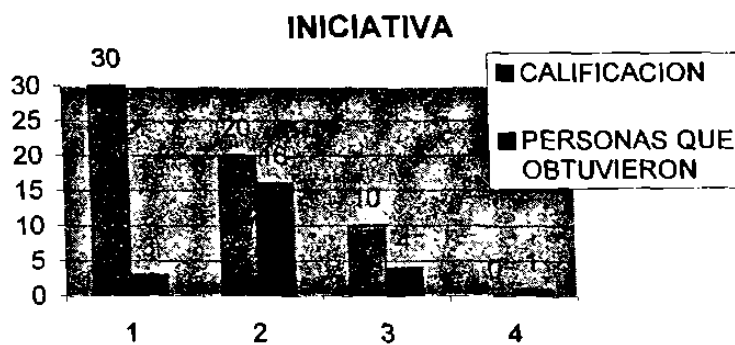
GRAFICA 36. CONOCIMIENTO DEL PUESTO



GRAFICA 37. CALIDAD DE TRABAJO



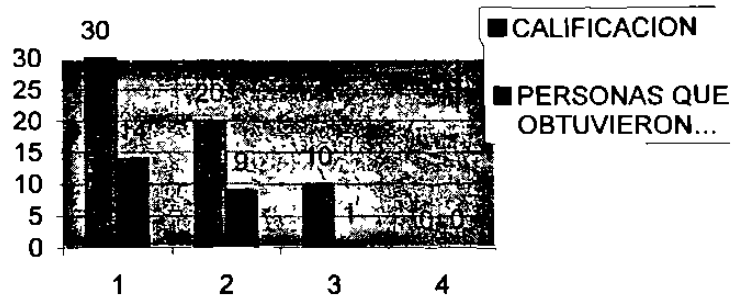
GRAFICA 38. CANTIDAD DE TRABAJO



GRAFICA 39. INICIATIVA

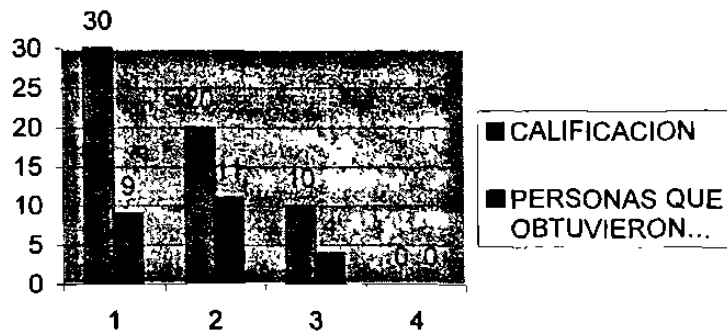


### CAPACIDAD DE APRENDIZAJE



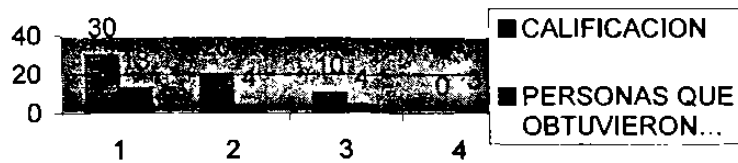
GRAFICA 40. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

### COOPERACION

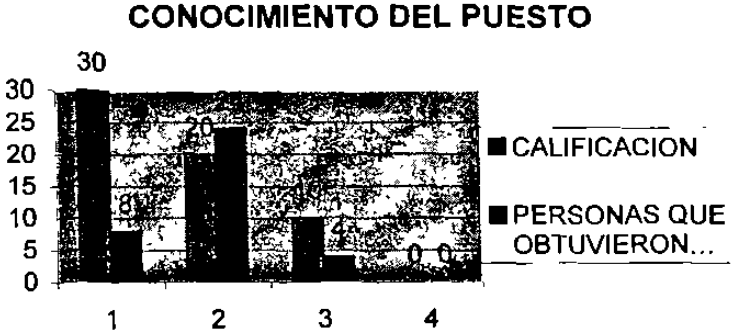


GRAFICA 41. COOPERACION

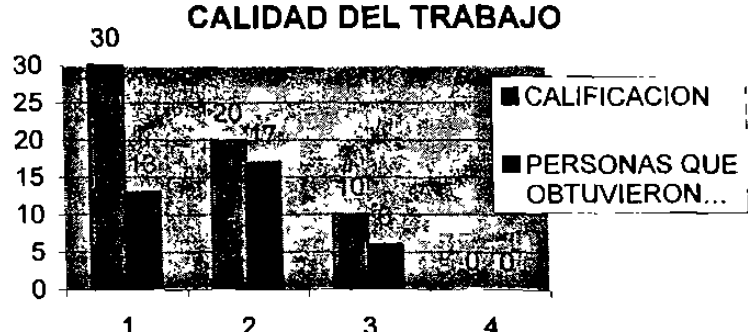
### PUNTUALIDAD



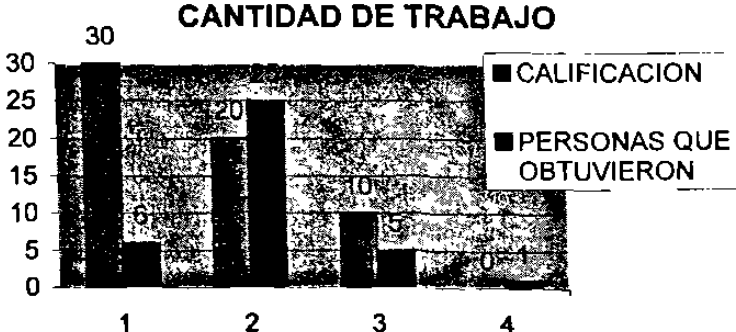
GRAFICA 42. PUNTUALIDAD



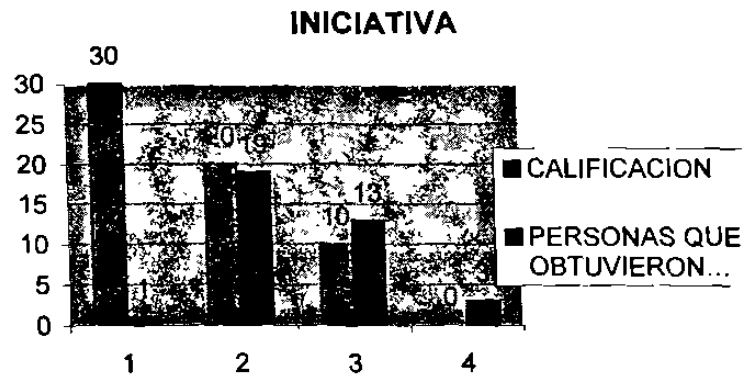
GRAFICA 43. CONOCIMIENTO DEL PUESTO



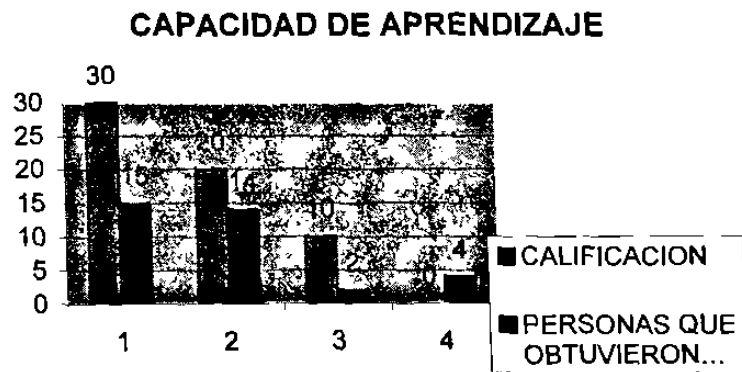
GRAFICA 44. CALIDAD DE TRABAJO



GRAFICA 45. CANTIDAD DE TRABAJO

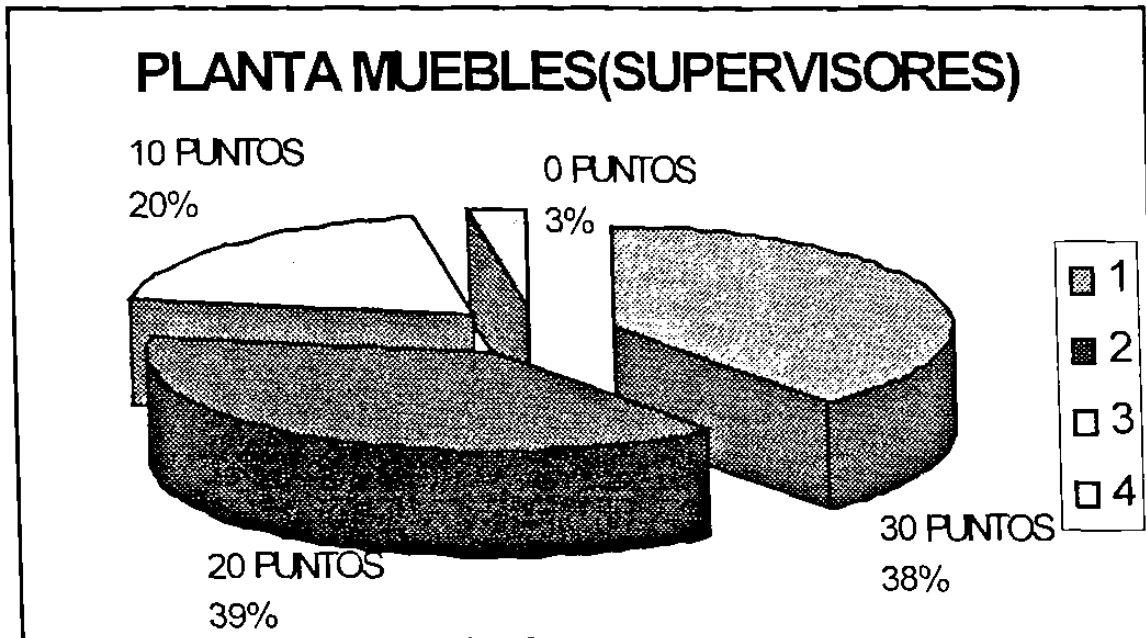
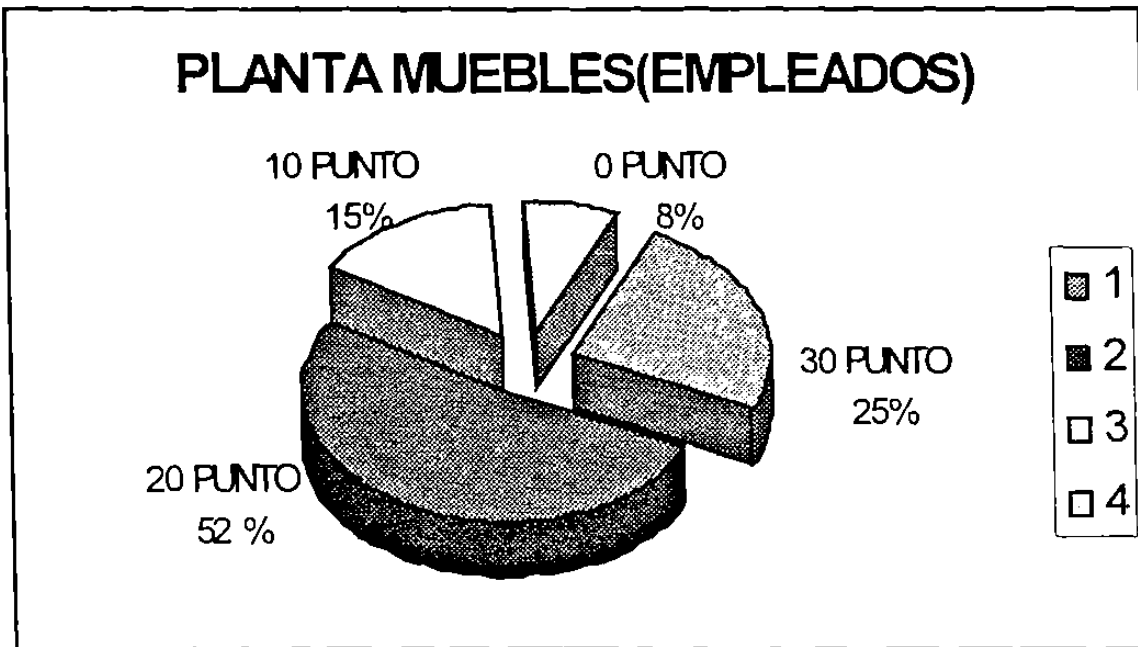


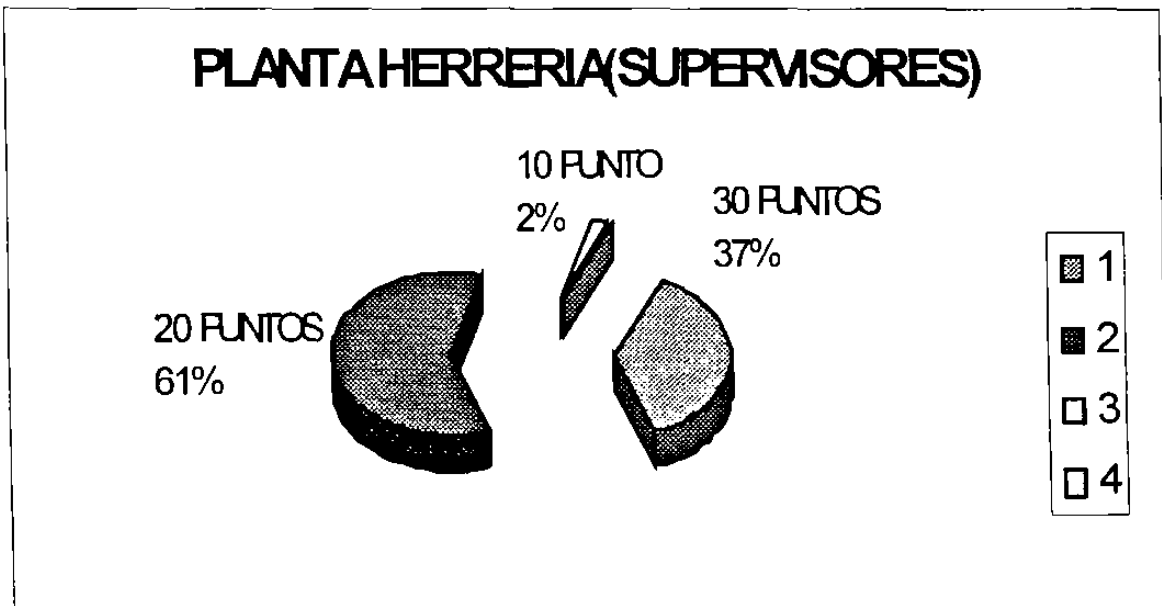
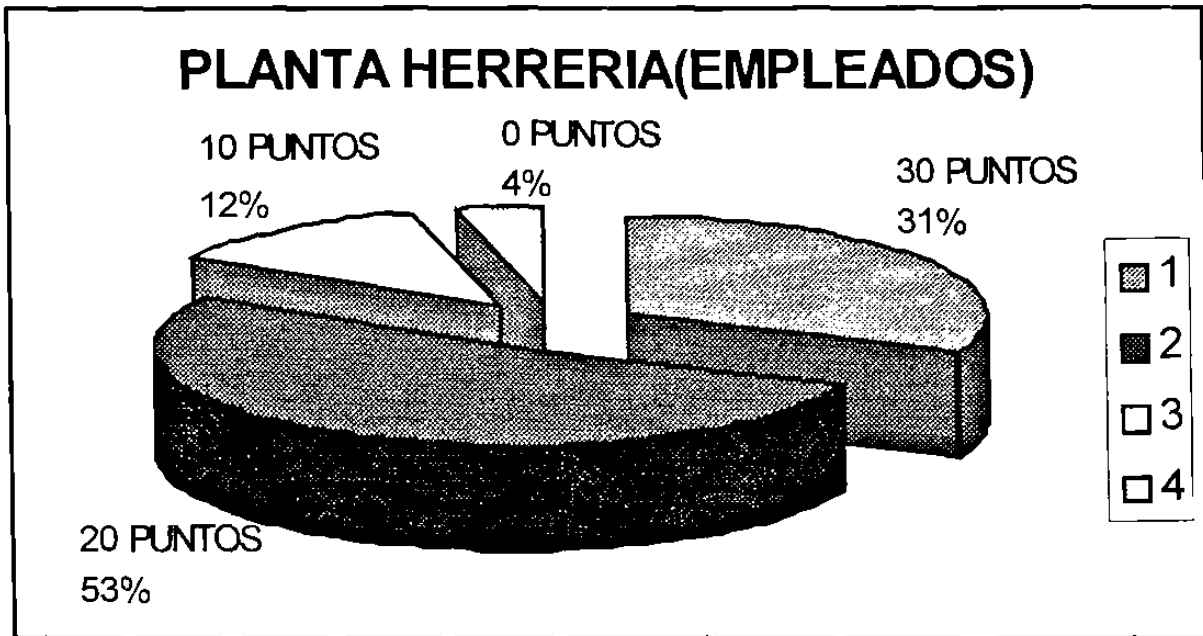
GRAFICA 46. INICIATIVA



GRAFICA 47. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

# PLANTA MUEBLES





#### 4.4 Análisis de Resultados

El siguiente diagnóstico elaborado en las empresas Equipos Treviño, al realizar encuestas y evaluación de puestos para conocer las necesidades de la empresa, al recabar información desde la gerencia hasta el nivel de trabajadores se encontró:

Que la planta muebles y herrería en los diferentes departamentos en el área de gerencia hasta el nivel de oficinista o empleados, el nivel de conocimientos y escolaridad esta dentro de los requisitos del puesto donde si se requiere mayor conocimiento de:

- Trabajo en equipo.
- Paquetes de cómputo.
- Áreas de trabajo con más espacio.
- Actualización de conocimiento. (en el área de trabajo técnico y motivacionales)
- Donde se debe de establecer un programa de capacitación permanente.

Siguiendo las normas y seguimiento de la gerencia hacia los departamentos en base a los marcos jurídicos estableciendo un compromiso de la empresa y el departamento de Recursos Humanos y los jefes de los departamentos para que se logre una mayor comunicación respecto a las necesidades de los departamentos. de Recursos Humanos desarrolle anualmente un programa de capacitación de las necesidades de la empresa.

En la planta muebles y herrería a nivel supervisor y trabajadores, los conocimientos del supervisor se han desarrollado en base a conocimientos sobre la marcha o con el tiempo que han estado en la empresa faltando conocimientos de.

- 1.- Filosofía de Calidad.
- 2.- Participación activa en seguridad e higiene.
- 3.- Manejo de personal.
- 4.- Ley federal del trabajo. (reglamento de la empresa)
- 5.- Inspección del producto.
- 6.- Registro del producto y proceso.
- 7.- Aplicación de las herramientas básicas para el análisis y solución de problemas.
- 8.- Trabajo en equipo
- 9.- Mantenimiento productivo.
- 10.- Registros.
- 11.- Dominio de módulos de producción.
- 12.- Administración participativa.
- 13.- Conocimiento del control estadístico de calidad.
- 14.- Liderazgo evolutivo.
- 15.- Conceptos J.I.T.
- 16.- Concepto de costo a tiempo.
- 17.- Habilidad de intuición.
- 18.- Conceptos de administración Total de la Calidad.
- 19.- Conceptos de ingeniería.

En los niveles de los trabajadores es muy variable la escolaridad en conocimientos, prevaleciendo el nivel primaria y secundaria muy bajo donde la empresa controla al personal desde ayudante, la persona asciende de categoría en base a conocimientos que desarrolla con el tiempo en el departamento donde este, por lo cual cada departamento requiere de diferentes conocimientos y habilidades para el desarrollo de la persona donde estoy desarrollando una descripción de puestos a nivel trabajadores con ayuda de jefes de departamento, supervisores y Recursos Humanos con el historial del personal y creando un sistema de ascenso.

#### Nivel 1: Filosofía de Calidad

Multifunciones nivel departamento 50%  
Conceptos básicos de seguridad e higiene.

#### Nivel 2: Inspección del producto

Registros del producto y proceso.  
Participación activa de grupos de calidad.

#### Nivel 3: Aplicación de herramientas básicas para el análisis y soluciones de problemas

Mantenimiento registros preventivos.  
Conocimientos básicos MRP.

#### Nivel 4: Administración participativa (auxiliar)

Manejo de personal. (supervisor)



Los trámites para la contratación de los cursos de capacitación serán función de la Gerencia de Recursos Humanos y o área involucrada, la cual informará por escrito a la Gerencia de Recursos Humanos.

La capacitación se realizará por puesto, para lo cual se cuenta con un listado de puesto.

El proyecto de capacitación tomará fundamentos basados en la información de descripciones de puesto, los cuales indicaran los requerimientos mínimos de capacitación en función a los trabajos inherentes al puesto. Éste será un documento dinámico de lo necesario a ser cubierto por cada persona que desarrolle una función dentro de la empresa, éste será mandatorio y obligatorio, formará parte integral del expediente personal de cada individuo.

# CAPITULO 5

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

### 5.1 Procedimiento Administrativo de Aceptación

Objetivo: Establecer las actividades que permitan agilizar el trámite y autorización de proyectos de capacitación y adiestramiento, enfocados a satisfacer las necesidades y objetivos de la empresa.

El alcance de este procedimiento aplica a la Gerencia de Recursos Humanos, Gerentes y o Jefes de Area, Gerencia General y Personal en general.

Definición:

Calificado: Estado que se le da a un elemento cuando se ha demostrado que este es capaz de cumplir con los requisitos especificados.

Las referencias son el uso de tablas

#### RESPONSABILIDADES:

De los gerentes y o jefes de area.

Analizar las necesidades de capacitación y presentar el proyecto a Gerencia de Recursos Humanos.

De la Gerencia de Recursos Humanos.

Elaborar el programa de capacitación, y verificar su cumplimiento.

De la Gerencia General.

Verificar el cumplimiento del programa anual de capacitación.

Del personal de planta:

Mantener la disponibilidad para asimilar toda la información presentada en la capacitación.

#### PROCEDIMIENTO:

- ◆ El Gerente de cada área deberá presentar a Gerencia de Recursos Humanos el proyecto de capacitación durante el periodo determinado, esto no quiere decir que no se pueda presentar requerimientos de capacitación inmediata en el transcurso del año. Los gerentes de area indicaran sus necesidades de capacitación por medio del formato de detección de necesidades de capacitación y o via memorandum.

- ◆ El Gerente de Recursos Humanos da a seguimiento a la presentación del proyecto de capacitación y proporcionará asesoramiento a las gerencias durante su elaboración. El Gerente de Recursos Humanos elaborará dicho programa en base al listado de cursos potenciales y de acuerdo al proyecto.
- ◆ El Gerente de Recursos Humanos deberá presentar el programa anual de capacitación a la Gerencia General antes de la segunda semana del mes de Enero de cada año para su autorización respectiva.

Los trámites para la contratación de los cursos de capacitación serán función de la Gerencia de Recursos Humanos y o del área involucrada, la cual informará por escrito a la Gerencia de Recursos Humanos.

La capacitación se realizará por puesto, para lo cual se cuenta con un listado de puesto.

El proyecto de capacitación tomará fundamentos basados en la información de descripciones de puesto, los cuales indicaran los requerimientos mínimos de capacitación en función a los trabajos inherentes al puesto. Este será un documento dinámico de lo necesario a ser cubierto por cada persona que desarrolle alguna función dentro de la empresa, este será mandatorio y obligatorio, formará parte integral del expediente personal de cada individuo.

- ◆ Al finalizar los cursos impartidos, el Gerente del área involucrada enviará copia de la evidencia objetiva del curso tomado por el personal, pudiendo ser esto un certificado, diploma, constancia, etc. Recursos Humanos anexará estos comprobantes al archivo personal de cada participante.
- ◆ Recursos Humanos informará a Gerencia General en la primer semana de cada mes el reporte de capacitación realizada en el mes anterior.

- ◆ El calendario de actividades será el siguiente:

Necesidades de capacitación.

Programa anual de capacitación. 1er. quincena de enero.

Reporte mensual de capacitación. 1er. semana de cada mes.

En caso de existir alguna modificación al programa anual de capacitación, el Gerente de área lo indicará en el formato de modificación al programa de capacitación y o vía memorándum y se lo notificará a la Gerencia de Recursos Humanos.

Recursos Humanos informa a Gerencia General la 1er semana de cada mes de las modificaciones al programa anual de capacitación.

### **Introducción básica.**

Esta inducción contemplará las normas básicas de seguridad a seguirse en la compañía, así como ofrecer el conocimiento pleno sobre la política de calidad. Esto se realizará mediante un curso básico de inducción, canalizado por Recursos Humanos. Se entregará información escrita a toda persona de nuevo ingresos, además de recabar el acuse de recibo para ser insertado este en cada expediente personal.

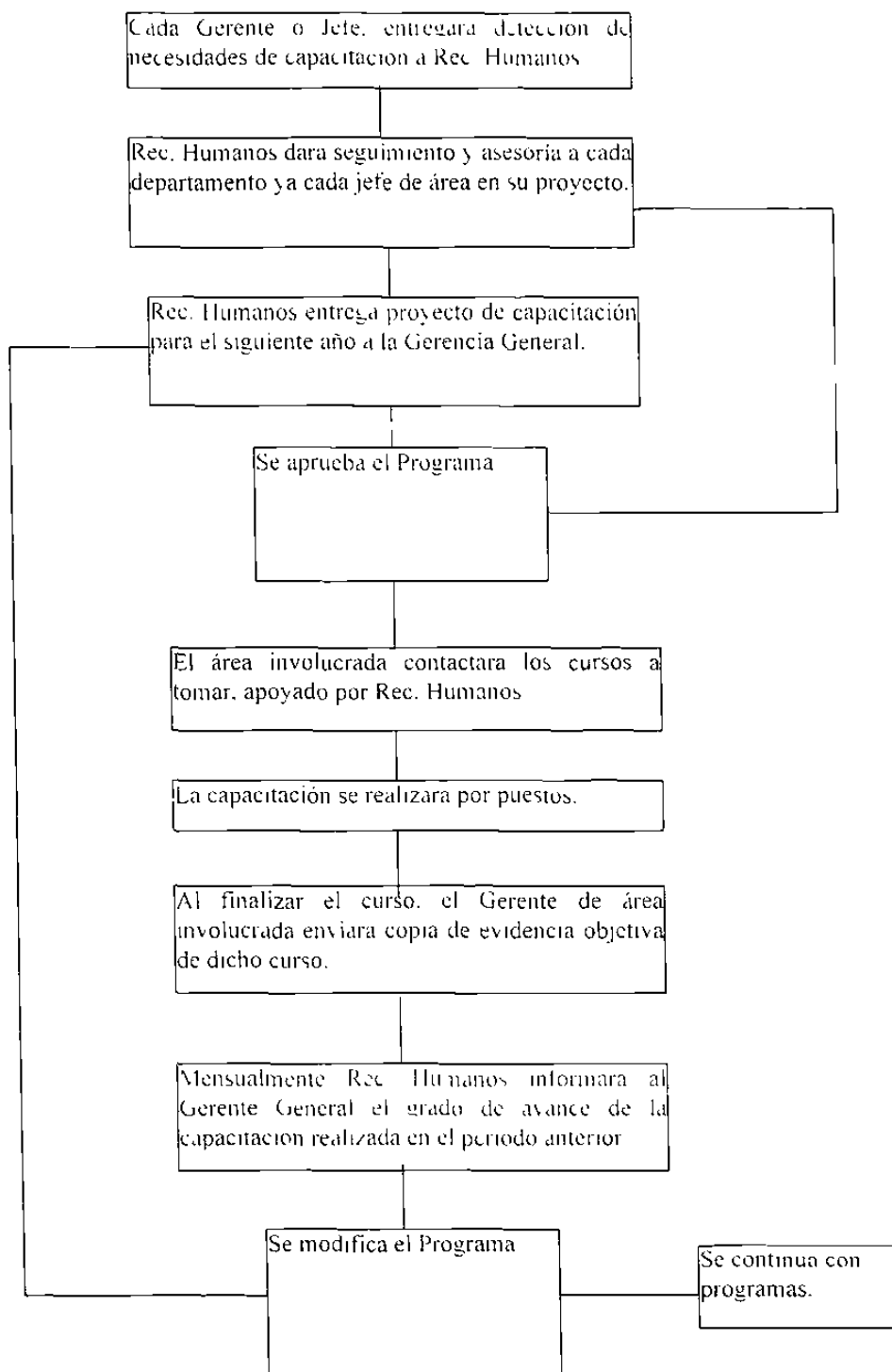
### **Antecedente Histórico.**

Nuestra empresa ha operado por muchos años antes de este procedimiento por lo cual evaluaremos a parte de nuestro personal por el método de confiabilidad, considerando para esto el siguiente parámetro:

Tener la experiencia, esto será evaluado por el jefe inmediato de acuerdo a su criterio, basado esto en el conocimiento del puesto.

Lo anterior será soportado por escrito con validez.

## Diagrama de Flujo



## 5.2 Sistema de Capacitacion

Proponer la implantación del modelo desarrollado

Crear una conciencia en la dirección de la empresa ya que la implementación ayudará para mejorar la productividad y la competitividad dentro del mercado donde ofrece sus productos, y establecer un sistema de desarrollo para los empleados y trabajadores donde solicitara la colaboración de todos los departamentos en recabar toda la información de las necesidades de capacitación de Recursos Humanos donde le dará seguimiento el proceso administrativo de capacitación.

Determinación de los efectos al implementar el modelo de desarrollo:

- ◆ La resistencia al cambio.
- ◆ En base que la capacitación se ha desarrollado en una forma irregular por la situación económica, la empresa a dado pasos pero no a concretado para el seguimiento del mismo.
- ◆ Donde la gerencia debe de dar todo el apoyo al departamento de capacitación para que aplique todos los procedimientos o normas para el cumplimiento de la capacitación.
- ◆ Donde la gerencia, mandos intermedios, supervisores y trabajadores, se creara un archivo de personal de los cursos de capacitacion junto con la descripcion de puestos y valuación del puesto.
- ◆ Donde el departamento de Recursos Humanos tendrá de gran ayuda para las vacantes disponibles dentro de la empresa.
- ◆ Creará un ambiente de comunicación interpersonal entre ellos mismos.



- ◆ Donde los procesos de producción y administrativos serán más efectivos y se evitarán con la mejora continua.
- ◆ La mano de obra calificada.
- ◆ Mantener los equipos en buen estado para la producción.
- ◆ Selección de materiales adecuados a la producción.
- ◆ Control de desperdicios de materiales y procesos.
- ◆ Servicio al cliente donde se le hace una auditoría a todo producto que este funcionando cada tres meses y atender todas las quejas de los clientes.

### 5.3 Detección de Necesidades

En base a las necesidades de capacitación que las encuestas de descripción de puestos y valuación de puestos se creó varios formatos para la programación mensual y programación anual del personal y reportes de cancelación de cursos para cuestiones de proceso productivo o administrativo con el departamento de capacitación de la empresa que son los siguientes.

#### **Objetivo de la detección de necesidades**

Facilitar a la empresa la implementación de un sistema de capacitación que le permita:

- Identificar los requerimientos reales de capacitación de su personal.
- El desarrollo de planes y programas de capacitación que satisfagan las necesidades individuales y de la organización.
- Apoyar el proceso de desarrollo y mejora continua de la empresa.
- Mejorar el nivel de desempeño de cada uno de los empleados.

#### **Detección de necesidades de capacitación**

*Necesidades reales de capacitación.*

Las carencias o deficiencias en conocimientos, habilidades o actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar, actualizar, perfeccionar o modificar, para poder siempre desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto cumpliendo con los resultados establecidos.

### *Tipos de necesidades*

- Manifiestas: son evidentes, observables y no requieren de un estudio profundo.
- Incubiertas: no se pueden observar a simple vista y se requiere investigar las causas que las originan.

Es importante tener en presente que la capacitación es la solución a problemas solo cuando estos se presentan porque el personal realiza inadecuadamente su trabajo.

Otros factores que se deben tomar en cuenta es la existencia de variables relacionadas con la empresa que pueden ocasionar posibles necesidades de capacitación: por ejemplo cambio de sistemas, implementación de nuevos métodos, equipo nuevo, puestos de nueva creación y promociones, entre otras.

La detección de necesidades de capacitación es un proceso de evaluación sistemático, dinámico y flexible, orientado a conocer las carencia o deficiencias que tiene un empleado o trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

En consecuencia, la Deteccion de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) está orientada a conocer en forma precisa quién necesita capacitación, que necesita y cuando la necesita.

### *Importancia de la detección de necesidades de capacitación*

Permite estructura las directrices a fin de que para cada necesidad específica se defina una actividad concreta, asegurandose de esta forma la efectividad de planes y programas, la optimización de los recursos y la satisfacción del trabajo

### Beneficio de la Deteccion de Necesidades de Capacitacion

- ◆ Conocer el numero de personas que necesitan capacitacion.
- ◆ Conocer las características de los trabajadores que requieren capacitación.
- ◆ Conocer las actividades en que se necesita capacitacion.
- ◆ Identificar instructores potenciales.
- ◆ Lstablecer programas efectivos de capacitación.
- ◆ Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- ◆ Contribuir al logro de los resultados de la organizacion.

El proceso de Detección de Necesidades de Capacitación debe contar con un sistema dinamico y flexible que considere las diferentes situaciones que se presentan en la empresa y el tratamiento en particular que requieren sus integrantes.

### **Instrucciones de investigación para la Detección de Necesidades de Capacitación**

Existen diferentes instrumentos de investigación que nos permiten obtener la información necesaria para la D.N.C.: éstos varían en cuanto complejidad, algunos son simples y otros, en cambio requieren de un alto grado de especialización.

Lo importante es seleccionar el instrumento que más se adecue al enfoque de las investigación, las características de la empresa y de los participante y que considere la precisión requerida, el tiempo que implica y el costo que representa su implementación.

Dentro de los principales instrumentos de investigación se encuentran:

- a) Observación directa
- b) Evaluaciones de desempeño
- c) Entrevistas
- d) Observación directa en campo
- e) Cuestionarios
- f) Pruebas
- g) Índices de productividad
- h) Inventario de recursos humanos
- i) Modelos de soluciones de problemas
- j) Estándares de trabajo
- k) Investigación de accidentes
- l) Análisis de seguridad en el trabajo

### **Planes y Programas**

Los planes y programas se elaboran y controlan de acuerdo al procedimiento R/G-18-01.

#### *Procedimiento*

Objetivo: Obtener los conocimientos, habilidades y actitudes específicas, así como el grado de profundidad de los mismos que requiera el puesto.

Esta información servirá de base para la elaboración de los programas de capacitación.

Los jefes de Departamento elaboraran la deteccion de necesidades por puesto del personal a su cargo y la env ara. para su autorizacion a la Gerencia de Area usando el formto RR-18- J2.

La detección de necesidades la revisará el área de relaciones industriales y la enviará a la oficina matriz para control y registro por la Gerencia de Capacitación y Calidad.

La Gerencia de Capacitación elaborará un plan maestro de capacitación, enviará a cada localidad para su información y control. (Formatos R R-18-01 y R R18-06).

Los planes y programas de capacitación se elaborarán y controlarán de acuerdo al procedimiento R G-18-01.

**REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION**

**DEPARTAMENTO**

**HOJA \_\_\_ DE \_\_\_**

**MES DE \_\_\_\_\_ 1998.**

<b>Num.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO</b>	<b>CURSOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>INSTRUCTOR INT.</b>	<b>INSTRUCTOR EXT.</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

**Vo. Bo.**

**ELABORO**

**GERENCIA GENERAL**

**RECURSOS HUMANOS**

**LISTA DE CURSOS QUE SE IMPARTIRAN DE ACUERDO AL  
PROYECTO ANUAL DE CAPACITACION 1998**

NUMERO DE REFERENCIA	NOMBRE DEL CURSO O EVENTO	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	
		INTERNO	EXTERNO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			







## 5.4 Programa de Capacitación

### SECCION 1: CALIDAD

CURSO	Filosofía de Calidad
DURACION	16 hrs.
DIRIGIDO A:	Todo el personal
OBJETIVOS:	<p>Que el participante:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conozca la razón de ser, visión, valores y compromisos de Calidad de la empresa.</li> <li>2. Conozca los principios, utilidad y beneficios de implantar un proceso de mejora continua en la empresa.</li> <li>3. Reconozca la importancia del trabajo en equipo, su involucramiento y participación en el proceso de mejora continua.</li> </ol>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Introducción</li> <li>5. ¿Qué es Calidad?</li> <li>6. Actitud personal y la Filosofía de Calidad</li> <li>7. Características del empleado de Calidad</li> <li>8. Adaptacion al cambio</li> <li>9. Cambio personal</li> </ol>

CURSO	Trabajo en equipo
DURACION	16 hrs.
DIRIGIDO A:	Personal que dirija grupos o equipos de trabajo.
OBJETIVOS:	Que los participantes: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollen habilidades de liderazgo en un ambiente de grupos auto-dirigidos.</li><li>2. Faciliten la transición de los equipos de trabajo a grupos auto-dirigidos.</li></ol>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Introducción</li><li>4. Teoría de Liderazgo</li><li>5. Comportamiento de grupos</li><li>6. Grupos auto-dirigidos</li><li>7. El papel del líder en grupos auto-dirigidos</li><li>8. Implementación de grupos auto-dirigidos</li><li>9. Los miembros del equipo</li><li>10. ¿Cómo resolver problemas?</li></ol>

CURSO	Introducción a la serie ISO-9000
DURACION	8 hrs.
DIRIGIDO A:	Todo el personal de localidades con certificación o en busca de la certificación.
OBJETIVOS:	<p>Que los participantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprendan la importancia que representa para la empresa la certificación en la Norma ISO-9002, como un medio para asegurar la satisfacción del cliente y la permanencia en el mercado.</li> <li>2. Aprendan los conceptos y objetivos básicos de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad.</li> <li>3. Conozcan los requerimientos y la aplicación de la norma ISO-9002 a su puesto de trabajo.</li> <li>4. Reconozcan la importancia de su compromiso y participación en la implantación de la norma ISO-9002.</li> </ol>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Antecedentes</li> <li>6. Razones para buscar la certificación</li> <li>7. Sistemas de Aseguramiento de la Calidad</li> <li>8. Responsabilidades de Gerenciales</li> <li>9. Elementos del sistema</li> </ol>

	10. Elementos de la norma 11. Pasos y requerimientos para la implementación 12. Auditorías de calidad 13. Conclusiones
--	---

CURSO	Control Estadístico de Procesos (Fase I) Herramientas estadísticas básicas para la solución de problemas.
DURACION	8 hrs.
DIRIGIDO A:	Supervisores y superintendentes de plantas, personal operativo y personal de aseguramiento de calidad.
OBJETIVOS:	Que los participantes: 1. Conozcan los principios básicos del control estadístico. 2. Apliquen las herramientas estadísticas básicas en la solución de problemas.
TEMARIO:	3. Introducción 4. ¿Qué es el control estadístico? 5. Herramientas básicas 6. Aplicación práctica 7. Análisis de datos 8. Conclusiones

CURSO	Control Estadístico de Procesos (I use 2) Estadística básica aplicada al laboratorio de Control de Calidad.
DURACION	8 hrs.
DIRIGIDO A:	Supervisores y personal de laboratorio de control de calidad.
OBJETIVOS:	El temario y objetivos se definirán junto con el Asesor externo que impartirá el curso.
TEMARIO:	

CURSO	Liderazgo para el Cambio I
DURACION	16 hrs.
DIRIGIDO A:	Todos los niveles gerenciales.
OBJETIVOS:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que el participante reconozca que el estilo de liderazgo de nuestra empresa es una profunda decisión personal.</li> <li>2. Crear una actitud de responsabilidad y liderazgo en toda la empresa, basado en el concepto de FACULTAMIENTO.</li> </ol>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Introduccion</li> <li>4. Creacion de una organizacion facultada</li> <li>5. Vision de grandeza</li> <li>6. Obstáculos internos</li> <li>7. Haciendo realidad la Vision</li> <li>8. Aliados y adversarios</li> </ol>

	<p>9. Determinacion</p> <p>10. El reto del Liderazgo para el Cambio</p> <p>11. Conclusiones</p>
--	---

## SECCION 2: ADMINISTRACION

CURSO	Habilidades Gerenciales I (Antes LMS Supervisores)
DURACION	16 hrs.
DIRIGIDO A:	Superintendentes, supervisores, jefes de departamento, líderes de proyectos y coordinadores.
OBJETIVOS:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer y analizar la importancia del rol de los supervisores en el proceso administrativo en la empresa.</li> <li>2. Conocer las características principales que todo supervisor debe poseer.</li> <li>3. Relacionar el trabajo gerencial con las funciones de su puesto.</li> </ol>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Objetivos del programa</li> <li>5. El trabajo de un supervisor</li> <li>6. Aplicación a su puesto</li> <li>7. Trabajo gerencial y técnico</li> <li>8. Filosofía de la empresa</li> <li>9. Planeación</li> <li>10. Actividades de planeacion</li> <li>11. Organizacion</li> <li>12. Direccion</li> <li>13. Actividades de organización</li> <li>14. Control</li> </ol>



	15. Actividades de control
--	----------------------------

CURSO	Habilidades Gerenciales II ( Antes I MS Gerencial)
DURACION	16 hrs
DIRIGIDO A:	Todo el personal de nivel gerencial
OBJETIVOS:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporcionar el conocimiento general de la importancia del trabajo del gerente para la organizacion</li> <li>2. Relacionar el trabajo gerencial a actividades específicas de su puesto.</li> <li>3. Describir el Sistema de Administracion de la empresa</li> </ol>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Objetivos del programa</li> <li>5. El trabajo de un gerente</li> <li>6. Aplicación a su puesto</li> <li>7. Trabajo gerencial y técnico</li> <li>8. Filosofía de la empresa, vision, valores y compromisos</li> <li>9. Planeación</li> <li>10. Actividades de planeacion</li> <li>11. Organizacion</li> <li>12. Dirección</li> <li>13. Actividades de organización</li> <li>14. Control</li> <li>15. Actividades de control</li> </ol>

CURSO	LMS Secretarial
DURACION	8 hrs.
DIRIGIDO A:	Personal secretarial
OBJETIVOS:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conocer la importancia de la funciones secretariales dentro del proceso de administración de la empresa.</li><li>2. Conocer las características principales de la secretaria profesional.</li></ol>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Objetivos del programa</li><li>4. El trabajo secretarial profesional</li><li>5. La secretaria profesional</li><li>6. Planeación de objetivos</li><li>7. Organización de actividades</li><li>8. Control de actividades</li><li>9. Cuidado del equipo</li></ol>

CURSO	Presentaciones Efectivas
DURACION	16 hrs.
DIRIGIDO A:	Supervisores y gerentes.
OBJETIVOS:	Que los participantes: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Conozcan las características principales de una presentación efectiva.</li><li>2. Desarrollen habilidades necesarias para preparar y hacer una presentación efectiva.</li></ol>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Introduccion</li><li>4. Habilidades Físicas</li><li>5. Planeacion de la presentación</li><li>6. Preparacion del presentación</li><li>7. Material de apoyo</li><li>8. Manejo del grupo</li><li>9. La presentacion</li><li>10. Conclusion</li></ol>

CURSO	Administración del Tiempo
DURACION	8 hrs.
DIRIGIDO A:	Todo el personal de la empresa
OBJETIVOS:	1. El participante aprenderá a utilizar las herramientas y técnicas disponibles para la adecuada administración del tiempo.
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Importancia del tiempo</li> <li>3. ¿Cómo asignar el tiempo?</li> <li>4. Aprendiendo a gastar el tiempo</li> <li>5. Identificando desperdiciadores del tiempo</li> <li>6. Administración del tiempo. técnicas y herramientas</li> </ol>

CURSO	Finanzas para no financieros
DURACION	16 hrs.
DIRIGIDO A:	Gerentes de áreas no contables, personal de ventas.
OBJETIVOS:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que los participantes conozcan los fundamentos del sistema de contabilidad de la empresa.</li> <li>2. Que reconozcan el impacto de sus acciones y decisiones en los resultados de la empresa.</li> </ol>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Definiciones basicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Activo</li> <li>Pasivo</li> <li>Capital contable</li> <li>Flujo de efectivo</li> </ul> </li> <li>4. Elaboración de estados de resultados por negocio o localidad</li> <li>5. Política de gastos</li> <li>6. Ventas a credito</li> <li>7. Integridad y etica en los negocios</li> <li>8. Salvaguarda de activos</li> </ol>

	9. Conceptos varios
--	---------------------

CURSO	Formación de instructores
DURACION	16 hrs.
DIRIGIDO A:	Capacitadores internos.
OBJETIVOS:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que los participantes identifiquen y analicen los conceptos, medios y técnicas requeridos para la impartición de cursos de capacitación.</li> <li>2. Desarrollen sus habilidades para diseñar e impartir cursos seminarios de acuerdo a las necesidades de la empresa.</li> </ol>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. El aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> <li>Principios</li> <li>Técnicas básicas</li> </ul> </li> <li>4. Métodos y técnicas de la instrucción <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Aprendizaje dirigido y delegado</b></li> <li>Enseñanza-Aprendizaje</li> </ul> </li> <li>5. Objetivos de la instrucción <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Areas de aprendizaje</b></li> <li>Taxonomía del aprendizaje</li> </ul> </li> <li>6. Material didactico</li> <li>7. La instruccion <ul style="list-style-type: none"> <li><b>El instructor</b></li> <li>El grupo</li> </ul> </li> </ol>

	NOTA: La duracion puede aumentar a 24 horas y el contenido puede ajustarse de acuerdo a la finalidad especifica del curso.
--	--

CURSO	Teoría de Restricciones
DURACION	8 hrs.
DIRIGIDO A:	Gerentes y supervisores
OBJETIVOS:	1. Que los participantes conozcan y apliquen los principios básicos de la teoria de restricciones.
TEMARIO:	2. Introduccion 3. Relación de las principales variables 4. Descripción de los 5 pasos de la teoria 5. Caso practico NOTA: El contenido y duracion de este curso puede variar de acuerdo a necesidades de las areas que lo requieran y a las recomendaciones de las instituciones que lo imparten

**SECCION 3: TECNICOS**

CURSO	Operacion de tanques termo
DURACION	8 hrs.
DIRIGIDO A:	Personal que opera y da mantenimiento a tanques de almacenamiento de liquidos criogenicos.
OBJETIVOS:	<p>Que los participantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conozcan los principios básicos de operación.</li> <li>2. Desarrollen las habilidades necesarias para detectar y corregir las principales fallas en la operacion de los tanques termos.</li> </ol>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Introduccion</li> <li>4. Principios de logistica y seguridad</li> <li>5. Descripción del equipo</li> <li>6. Principios de operación</li> <li>7. Mantenimiento preventivo</li> <li>8. Deteccion de fallas</li> <li>9. Conclusion</li> </ol>



## SECCION 4: VENTAS

CU RSO	Técnicas de atención al cliente (La voz del cliente)
DURACION	16 hrs.
DIRIGIDO A:	Chofères, tractoristas, vendedores de mostrador, auxiliares de sucursal, supervisores y personal operativo de plantas.
OBJETIVOS:	<p>Que el participante.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conozca la importancia del servicio al cliente como ventaja competitiva para la empresa.</li> <li>2. Conozca y aplique el código de calidad en el servicio en su trabajo diario</li> <li>3. Comprenda la importancia de su puesto para la satisfaccion del cliente.</li> </ol>
TEMARIO.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Enfoque total en el cliente</li> <li>5. ¿Qué apoyos ofrecemos?</li> <li>6. Momentos de verdad código de calidad en el servicio</li> <li>7. La importancia del valor agregado</li> <li>8. Satisfacer necesidades que nuestros clientes estan</li> </ol>

	<p>dispuestos a pagar.</p> <p>9. Ejercicios</p> <p>10. Conclusiones</p>
--	---

CURSO	Negociaciones Efectivas
DURACION	16 hrs.
DIRIGIDO A:	Personal de ventas (excepto vendedores de mostrador). Personal de credito y cobranzas. Personal que efectue negociaciones.
OBJETIVOS:	<p>Que los participantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprendan y apliquen los principios de una negociación efectiva.</li> <li>2. Conoceran la tecnica de negociaciones por meritos.</li> </ol>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Introduccion</li> <li>4. Negociacion por posición</li> <li>5. Negociacion por meritos</li> <li>6. Principios de la negociacion</li> <li>7. Técnicas de negociacion</li> <li>8. Proceso de negociación</li> <li>9. Negociacion efectiva</li> </ol>

	10 Conclusiones
--	-----------------

CURSO	Técnicas de Ventas II
DURACION	16 hrs.
DIRIGIDO A:	Representantes de ventas, ingenieros de aplicaciones técnicas, gerentes de sucursal.
OBJETIVOS:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar las técnicas de ventas de los participantes.</li> <li>2. Capacitar a los participantes para usar sondeos, hacer una declaración de beneficios efectiva, cerrar ventas y tratar objeciones, indiferencia y el escepticismo.</li> </ol>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Introducción.</li> <li>4. Sondeo: habilidad de plantear preguntas. Abiertas y cerradas.</li> <li>5. Apoyo: la habilidad de responder a cada punto de necesidad.</li> <li>6. Cierre: la habilidad de solicitar un compromiso al cliente</li> <li>7. Actitudes del cliente:</li> </ol>

	<p>Aceptacion</p> <p>Indiferencia</p> <p>Escepticismo</p> <p>Objeciones</p> <p>8. ¿Como tratar las actitudes del cliente?</p> <p>9. Declaracion de beneficios</p>
--	---

CURSO	Administración del tiempo y territorio
DURACION	16 hrs.
DIRIGIDO A:	Personal de ventas.
OBJETIVOS:	1. Proporcionar a los participantes las herramientas necesarias para la planeación, implementación y control de las actividades de ventas requeridas para cubrir un territorio
TEMARIO:	<p>2. Importancia del tiempo</p> <p>3. ¿Cómo asignar el tiempo?</p> <p>4. Aprendiendo a gastar el tiempo</p> <p>5. Identificando desperdiciadores del tiempo</p> <p>6. Administración del tiempo, técnicas y herramientas</p> <p>7. Administración del territorio</p>

	8. Analisis de clientes 9. Lijar metas 10. Analisis de cargas de trabajo 11. Plan y programas de visitas
--	---

CURSO	Análisis y desarrollo del potencial de ventas
DURACION	24 hrs.
DIRIGIDO A:	Representantes de ventas, ingenieros de aplicaciones técnicas, gerentes de sucursal.
OBJETIVOS:	<p>Que los participantes.</p> <p>Analicen las tácticas de los profesionales de las ventas y practiquen las técnicas que les permitan, mediante su aplicación inmediata, incrementar su efectividad de ventas.</p>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El profesional de ventas y la administración por resultados</li> <li>2. El proceso de la venta</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. La comunicacion en el proceso de la venta</li> <li>4. Liderazgo y motivacion del vendedor profesional</li> <li>5. Manejo de actitudes del cliente</li> <li>6. El cierre de la venta</li> <li>7. Servicios post venta</li> <li>8. Plan de mejora y capacitacion personal</li> </ol>
--	--

### SECCION 5: SEGURIDAD

CURSO	ASPNI
DURACION	8 hrs.
DIRIGIDO A:	Todo el personal
OBJETIVOS:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar a conocer la filosofía de seguridad de la empresa.</li> <li>2. Crear una conciencia de seguridad en todo el personal</li> </ol>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Política de seguridad, salud y protección ambiental</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Accion correctiva.</li> <li>5. Normas y reglamentos de seguridad.</li> <li>6. Programa de seguridad, salud y proteccion ambiental.</li> </ol>
--	---

CURSO	Bola Roja
DURACION	72 hrs.
DIRIGIDO A:	Personal de plantas, distribución y personal administrativo que maneje o tenga relación con los productos de la empresa.
OBJETIVOS:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que los participantes conozcan los productos de la empresa y sus riesgos.</li> <li>2. Que los participantes identifiquen los 6 agentes que matan.</li> </ol>
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Generalidades</li> <li>4. Normas y procedimientos</li> <li>5. Propiedades de los materiales utilizados</li> <li>6. Presion</li> <li>7. Temperatura</li> <li>8. Control de fuego</li> <li>9. Equipo de seguridad</li> <li>10. Primeros auxilios</li> </ol>

	11. Procedimiento bola roja 12. Mantenimiento 13. Electricidad 14. Herramientas 15. Productos quimicos 16. Equipo móvil 17. Orden y limpieza
--	--

CURSO	PAOS
DURACION	16 hrs.
DIRIGIDO A:	Personal de planta, mantenimiento y supervisores.
OBJETIVOS:	Los participantes aprenderan las tecnicas necesarias para detectar y eliminar condiciones y actos inseguros.
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introduccion</li> <li>2. Equipo de proteccion personal</li> <li>3. Posiciones de la gente</li> <li>4. Acciones de la gente</li> <li>5. Herramientas</li> <li>6. Equipo</li> <li>7. Procedimiento</li> <li>8. Orden</li> </ol>



CURSO	Técnicas de conducción profesional
DURACION	24 hrs.
DIRIGIDO A:	Todo el personal de distribución y que manejen camiones o camiones.
OBJETIVOS:	El participante conocerá las técnicas de conducción necesaria para prevenir accidentes.
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción</li> <li>2. El conductor profesional</li> <li>3. Técnicas de conducción</li> <li>4. Práctica</li> </ol>

CURSO	SMITH
DURACION	8 hrs.
DIRIGIDO A:	Todo el personal que manejan unidades de la empresa.
OBJETIVOS:	El participante conocerá las técnicas de manejo a la defensiva.
TEMARIO:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción</li> <li>2. Práctica de manejo</li> <li>3. Causas de accidentes y hábitos de manejo</li> <li>4. Puntos claves, sus beneficios y demostraciones</li> <li>5. Segunda fase de práctica, aplicando el sistema SMITH</li> </ol>

CURSO	Manejo de materiales peligrosos
DURACION	8 hrs
DIRIGIDO A:	Personal de plantas de envasados.

OBJETIVOS.	<p>Que los participantes.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conozca los principales riesgos y como controlarlos en el manejo de los productos de la empresa.</li> </ol>
TEMARIO.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Principios de toxicología</li> <li>3. Fuentes de información</li> <li>4. Sistema de identificación</li> <li>5. Equipo de protección personal</li> <li>6. Tratamiento médico de emergencia</li> <li>7. Equipo de detección y monitoreo</li> <li>8. Técnicas de control en derrames y escapes</li> <li>9. Descontaminación por niveles</li> <li>10. Evaluación de riesgos</li> <li>11. Programas de respuestas de emergencias</li> <li>12. Sistemas de comando de accidentes</li> <li>13. Respuestas adecuada intramuros</li> </ol>

CURSO	Procedimientos críticos de seguridad
DURACION	8 hrs.
DIRIGIDO A.	Supervisores y personal operativo.
OBJETIVOS:	<p>Que los participantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conozcan y aplique los procedimientos críticos de seguridad.</li> </ol>

TEMARIO:	Contempla el repaso de los procedimientos de: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Trabajo en alturas</li><li>2. Trabajos eléctricos</li><li>3. Trabajo en espacios confinados</li><li>4. Tarjeteo y candado</li></ol>
----------	---

## **CAPITULO 6**

### **CONCLUSIONES**

En la elaboración de evaluación y descripción del puesto se desarrolló una resistencia al cambio de acuerdo a otras encuestas elaboradas anteriormente en la empresa en base que la capacitación se desarrollo en una forma irregular por la situación económica. la empresa ha dado pasos pero no ha concertado para el seguimiento del mismo

Donde la gerencia debe dar todo el apoyo al departamento de capacitación para que aplique todos los procedimientos o normas para el cumplimiento de la capacitación

Donde la capacitacion no se lleva a cabo en todas las áreas y son esporadicas. donde les anexo la información necesaria para el desarrollo de un programa de capacion

- Al finalizar los cursos impartidos, el gerente del area involucrada enviara copia de la evidencia objetiva del curso tomado por el personal, pudiendo ser esto un certificado, diploma, constancia, ste. Recursos Humanos anexara estos comprobantes al archivo personal de cada participante
- Recursos Humanos informará a Gerencia General en la primera semana de cada mes el reporte de capacitacion realizado en el mes anterior.
- La mano de obra calificada
- Mantener los equipos en buen estado para la produccion
- Selecccion de materiales y procesos
- Control de desperdicio de materiales y procesos
- Servicio al cliente donde se le hace una auditoría a todo producto que esté funcionando cada 3 meses y atender las quejas de los clientes

## CAPITULO 7

### RECOMENDACIONES

1. Llevar un sistema de procedimiento administrativo de los recursos humanos para los empleados y obreros con respecto a la motivación y capacitación.
2. Mantener un programa de capacitación anual para una mayor productividad.
3. revisión de los procedimientos de cada actividad en los procesos de que se necesite para una mayor productividad
- 4 Mantener una amplia comunicación con todos los departamentos para la detección de necesidades elaborando formatos y modificarlos cada vez que se haga un cambio que lo requiera.
- 5 Formación de personal interno o externo para tener personal clasificado para dar capacitación en la planta tanto en áreas administrativas como técnica

6. Elaborar entrevistas de salida para detectar fallas administrativas, ya que existe rotación muy elevada en toda la planta, y al controlar personal el nuevo costo es muy elevado en tiempo y economía
7. La evaluación de puestos es un indicador que nos muestra los conocimientos que tiene el individuo con respecto a su trabajo, si esta persona no tiene motivaciones no se capacita en diferentes áreas, y no da su mayor esfuerzo en productividad
8. La tesis desarrollada nos indica que se debe de crear un sistema de capacitación para mayor aprovechamiento de los recursos humanos dentro de la empresa para una mayor eficiencia en la calidad en el trabajo.
9. Llevar un sistema de procedimiento administrativo de los recursos humanos para los empleados y obreros con respecto a la motivación y capacitación

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Rothery Briaan**

La Norma y su implantación

Editorial Panorama

Edición Junio, 1993

### **Duglas Mc Gregor**

El lado humano de las Organizaciones

Editorial Mac Graw- Hill

Edición Mayo, 1992

### **Peter Drucker**

La gerencia para el futuro

Editorial: Norma

Edición Agosto 1991

### **Stephen Robbins**

Comportamiento Organizacional

Editorial Prentice Hall

Edición Julio 1992



**Carl Rogers**

El proceso de convertirse en persona

Editorial Paidós Larry Hirschhorn

Edición Mayo 1991

**Gervase R. Bushe**

Estructuras paralelas de aprendizaje

Editorial Addison - Wesley Iberoamericana

Edición Junio 1990

**John E. Marvin**

The art of Delivering Quality services

Editorial Harvard Business

Edición Junio 1992

**Contenido**

Desarrollo de habilidades de satisfacción al cliente

Copyright AGC Consultores. "desarrollo de habilidades de Satisfacción al Cliente"

Edición Agosto 19

## Lista de Tablas y Gráficas

### Gráficas

#### Planta muebles

Departamento de Muebles

1. Organización del trabajo	61
2. Control de actividades	61
3. Conocimiento del puesto	61
4. Calidad del trabajo	62
5. Cantidad de trabajo	62
6. Iniciativa	62
7. Cooperación	63
8. Puntualidad	63
9. Asistencia	63

Departamento de Panel

10. Organización del trabajo	64
11. Control de actividades	64
12. Calidad del trabajo	64
13. Cantidad de trabajo	65
14. Iniciativa	65
15. Capacidad de aprendizaje	65
16. Cooperacion	66
17. Puntualidad	66

18. Asistencia	66
Departamento de Pintura	
19. Organización del trabajo	67
20. Control de actividades	67
21. Conocimiento del puesto	67
22. Calidad de trabajo	68
23. Cantidad de trabajo	68
24. Iniciativa	68
Departamento de Sillería	
25. Organización del trabajo	69
26. Control de actividades	69
27. Conocimientos del puesto	69
28. Calidad del trabajo	70
29. Cantidad de trabajo	70
30. Iniciativa	70
31. Capacidad de aprendizaje	71
32. Cooperación	71
33. Puntualidad	71
Departamento de Embarques	
34. Organización del trabajo	72
35. Control de actividades	72
36. Conocimiento del puesto	72
37. Calidad de trabajo	73
38. Cantidad de trabajo	73
39. Iniciativa	73

	133
40. Capacidad de aprendizaje	74
41. Cooperación	74
42. Puntualidad	74
Supervisores del departamento de Recursos Humanos	
43. Conocimiento del puesto	75
44. Calidad de trabajo	75
45. Cantidad de trabajo	75
46. Iniciativa	76
47. Capacidad de aprendizaje	76
48. Porcentajes de planta muebles	77
49. Porcentajes de planta herrería	78
<b>Tablas</b>	
• Evaluación de capacitación	96
• Lista de cursos que se impartirán de acuerdo al proyecto anual de capacitación	97
• Detección de necesidades de capacitación	98
• Reporte mensual de capacitación	99
• Mr 90 – 180	56
• Mr 190 – 270	57
• Mr 190 – 270	58
• Mr + 280 – 300	59
• Personal que necesita capacitación	60

## GLOSARIO DE TERMINOS

**Evaluación.**- Es un proceso para definir, obtener y proporcionar la información indispensable para juzgar las alternativas de una decisión.

**Cambiar.**- Usar las cosas de nuevas maneras significa derribar los muros de la mente

**Globalización.**- Significa que estamos compitiendo en un mercado global que tenemos que comunicarnos con aquellos que no hablan nuestra lengua o que no comparten nuestros valores culturales.

**Empowerment.**- El poder de decidir y actuar significa derribar los muros de nuestras estructuras conceptuales y derribar los muros que existan en nuestra mente.

**Orquestación.**- El uso coordinado de nuevos paquetes de computación ultrainteligentes que ayudan a hacer mas con menos esfuerzo.

**Equipos Multidisciplinarios.**- Es una practica reintentiva y sistemática para la ejecución de proyectos específicos de una variada naturaleza.

## AUTOBIOGRAFIA

### **Ing. Romualdo Vega Cepeda**

Candidato para el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales.

Tesis - Formación de los Recursos Humanos en las Empresas del siglo XXI

#### DATOS PERSONALES

Nacido en Monterrey N.L. el 5 de Junio de 1950

Padres : Guadalupe Vega Cruz

Isidra Cepeda Guerrero

#### ESTUDIOS REALIZADOS

Egresado de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica en 1982

Diplomado en Filosofía de la Calidad Control del Proceso Estadístico Industrial.

#### EXPERIENCIA LABORAL

Maestro de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Nuevo León en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica hasta la fecha.



