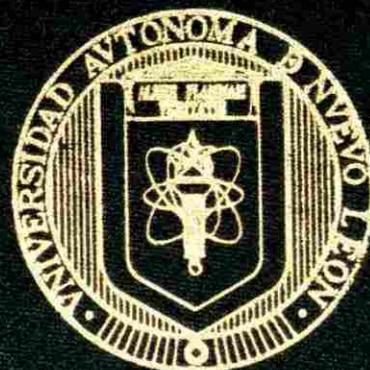


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**CAPACITACION DEL PERSONAL PARA EMPRESAS  
DEL NUEVO MILENIO**

**POR:  
ING. JAVIER ISMAEL MARTINEZ**

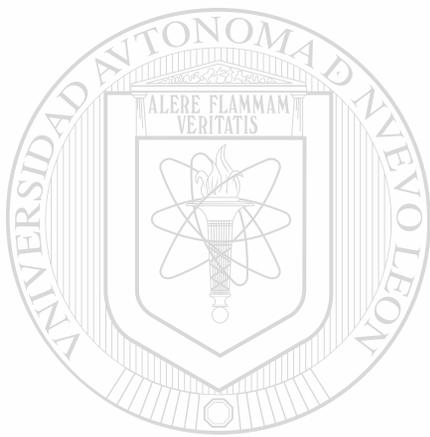
**T E S I S**

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

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.**

**JUNIO 2001**





# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

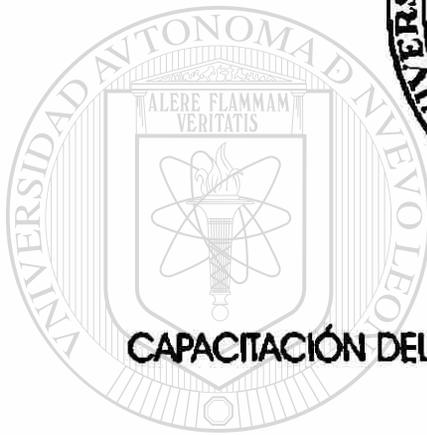


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA EMPRESAS DEL NUEVO  
MILENIO**

**UANL**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FOR**

®

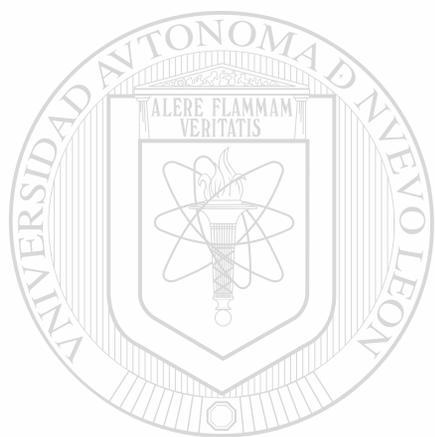
**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
ING. JAVIER ISMAEL MARTÍNEZ**

**TESIS**

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

**San Nicolás de los Garza Nuevo León Junio de 2001**

TM  
HF5549  
.5  
.T7  
M3  
2001



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

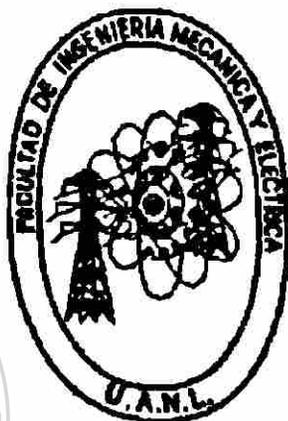
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA EMPRESAS DEL NUEVO  
MILENIO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**POR**

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
ING. JAVIER ISMAEL MARTÍNEZ**

**TESIS**

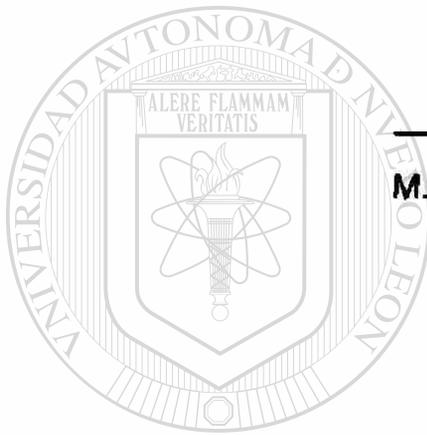
**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES**

**San Nicolás de los Garza Nuevo León Junio de 2001**

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

Los miembros de tesis recomendamos que la tesis "Capacitación de Personal para Empresas del Nuveo Milenio", realizada por el alumno Ing. Javier Ismael Martínez, matricula No.0487521 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis



  
Asesor  
M.C. Roberto Elizondo Villarreal

UANL

  
Coasesor  
M.C. María Blanca Palomares Ruiz

  
Coasesor  
M.C. Alejandro Aguilar Meraz

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

# PREFACIO

Actualmente nuestro mundo esta cambiando, pero ¿estamos capacitados para afrontar este cambio? ¿Que pasaria si pudiéramos ver la dirección del cambio, descubrir la estrategia para adelantarnos al futuro?

¿Cómo adelantarse a la jugada llamada cambio?

Pero qué es el CAMBIO, sencillamente son las NUEVAS CIRCUNSTANCIAS. Debido a que estas nuevas circunstancias requieren una nueva manera de pensar, la clave está 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:

- Rendimos y quedamos rezagados.
- 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.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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>1. Síntesis</b>	1
<b>2. Introducción</b>	3
2.1 Descripción del problema	3
2.2 Objetivos	3
2.3 Hipótesis	3
2.4 Límites de estudio	3
2.5 Justificación	4
2.6 Metodología	4
2.7 Revisión bibliográfica	4
<b>3. Antecedentes</b>	5
3.1 Generalidades	5
3.2 Globalización	6
3.3 Empowerment	7
3.4 Orquestación de la tecnología	9
<b>4. Marco teórico</b>	12
4.1 Recursos Humanos en las empresas	13
4.1.1 Mínima supervisión al personal (criterio de empowerment)	13
4.1.2 Sistema de rotación de posiciones.	13
4.1.3 Sistema de planeación	14
4.1.4 Equipos multidisciplinarios	14
4.1.5 Sistema de secciones de trabajo	15
4.1.6 Implementación	15
4.1.7 Modelo laboral	15
4.1.8 Educación y desarrollo	16
4.1.9 Calidad de vida en el trabajo	22
4.2 Marco Jurídico	24
4.3 Políticas de la Empresa	25
4.4 Registro del ISO-9002	26
<b>5. Procedimiento</b>	27
5.1 Procedimiento	27

	Página
<b>5.2 Descripción de puestos</b> _____	28
<b>5.2.1 Finalidad de la descripción del puesto</b> _____	29
<b>5.2.2 Valoración de puestos</b> _____	30
<b>5.2.3 Estrategia</b> _____	30
<b>5.3 Resultados de la descripción de puestos y evaluación de puestos</b> _____	36
<b>5.3.1 Análisis de resultados.</b> _____	42
<b>6. Programas de capacitación</b> _____	45
<b>6.1 Procedimiento Administrativo de Aceptación</b> _____	45
<b>6.2 Responsabilidades</b> _____	45
<b>6.3 Procedimientos de la Enseñanza</b> _____	46
<b>6.3.1 Introducción Básica</b> _____	47
<b>6.3.2 Antecedente Histórico</b> _____	47
<b>6.4 Sistema de Capacitación</b> _____	49
<b>6.5 Detección de Necesidades</b> _____	50
<b>6.5.1 Objetivo de la Detección de Necesidades</b> _____	50
<b>6.5.2 Detección de Necesidades de Capacitación</b> _____	50
<b>6.5.3 Instrucciones de Investigación para</b> _____	52
<b>la Detección de Necesidades de Capacitación</b>	
<b>6.6 Planes y Programas</b> _____	52
<b>6.7 Programa de capacitación</b> _____	76
<b>7. Conclusiones y Recomendaciones</b> _____	101
<b>7.1 Conclusiones</b> _____	101
<b>7.2 Recomendaciones</b> _____	102
<b>Bibliografía</b> _____	103
<b>Lista de tablas y gráficas</b> _____	105
<b>Glosario</b> _____	108
<b>Autobiografía</b> _____	109

En el desarrollo de la presente Tesis en la capacitación de Recursos Humanos para las Empresas del próximo milenio, de acuerdo al departamento de Recursos Humanos de fabricantes de Aparatos Domésticos (FADSA), 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 acudió a la Secretaría del Trabajo y se solicitaron las normas en el aspecto del marco jurídico y programas de capacitación, y con cooperación de fabrica de Plásticos Viplásticos y Supermatic con los departamentos de Recursos Humanos para intercambio de información de los sistemas ISO 9000 para los programas de capacitación y adecuarlos a la empresa Fabricantes de Aparatos Domésticos.

En base a los programas ISO 9000 se adecuó 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 diseñaron los siguientes 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 porque creía, que si trabajaban rápido se quedaban sin empleo, y debido a que los salarios por hora o por día destrufan 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 entrenado
- La cooperación estrecha de los gerentes y no gerentés. Lo que indica la división del trabajo y la responsabilidad del Gerente de planear el trabajo.

La tecnología ha 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.

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

Demostrar 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.

## 2. INTRODUCCION

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.

### 2.1. Descripción del problema

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 de los recursos humanos.

### 2.2 Objetivos de la tesis

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. Éste 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.

### 2.3 Hipótesis

El desarrollo de un modelo de capacitación basado en la detección de necesidades de aprendizaje alineadas a las estrategias y objetivos de la organización e implantado en la totalidad de la empresa será el elemento básico para que los indicadores clave del desempeño mejoren comparativamente contra los existentes antes de la implantación del modelo de capacitación propuesto.

### 2.4 Limites de Estudio

Se limita este modelo de capacitación al desarrollo de nuevos sistemas, equipos con enfoque al sector empresarial dirigido básicamente al nivel operador calificado para lograr que éste reúna los conocimientos a desempeñar dentro de su trabajo en dicha empresa.

## 2.5 Justificación

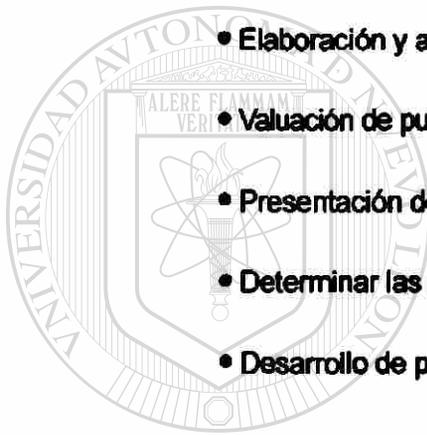
Determinación de los efectos al implementar el modelo de desarrollo.

- 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.

## 2.6 Metodología

Para el desarrollo de este programa de capacitación en los diferentes niveles de puesto en la empresa, se basa en:

- Elaboración y aplicación de encuestas
- Valuación de puestos en la Empresa Fabricantes de Aparatos Domésticos (FADSA)
- Presentación de información obtenida.
- Determinar las necesidades de cada caso.
- Desarrollo de programa de capacitación.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 2.7 Revisión Bibliográfica

El marco jurídico sobre la base de las normas de la Secretaría del Trabajo del Gobierno del Estado de la Ley Federal del Trabajo, los programas de capacitación con el temario de cada curso y su costo los facilitó la Secretaría de Trabajo, fábrica Plásticos VIPSA y se adecuó 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.

## 3. ANTECEDENTES

### 3.1 Generalidades

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 (Orquestación)**

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

**GLOBALIZACIÓN** → La fuerza de la globalización está derribando los muros de la mentalidad localista creando un solo mercado global.

**EMPOWERMENT** → Esta derribando los muros de las jerarquías y cambiando los rumbos de las empresas.

**ORQUESTACIÓN** → Está 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.**

## 3.2 Globalización

¿Qué es la 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 Ángeles, el amigo respondió: "¡Van a comprar los japoneses el centro de los Ángeles!. 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 EEUU; 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 brecha 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.

### 3.3 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.

Históricamente nuestras organizaciones estaban basadas en un acuerdo jerárquico, 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.

---

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

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 lapso de los siglos esta situación evolucionó hacia un sistema totalmente centralizado de control de 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 especialmente 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 está logrando que los muros de la jerarquía caigan, un nuevo tipo de acuerdo está 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 sentimientos son importantes, podemos expresar nuestras emociones y conocer la de los demás, comportarnos como seres humanos cálidos y decentes.
3. Obtener satisfacción, en el trabajo debe ampliar nuestras vidas, debe desafiarnos para crecer y madurar.

Éstos 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 jerarquía al poder de 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 puede promoverse en un ambiente adecuado en el cual se aliente a todos a:

1. Actualizarse continuamente, desarrollando nuevos conocimientos 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.

### 3.4 Orquestación de la Tecnología

Aún 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 XXI.

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 es llamada tecnología.

Hace casi 300 años que se llevo 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 hiciéramos 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.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La buena noticia es que este nuevo modelo, GEO, nos aleja 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 poderosas pero amigables herramientas electrónicas.

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

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

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

¿Por qué es tan importante? Actualmente se nos pide que tomemos más y más decisiones y las ejecutamos a gran velocidad; para tomar decisiones correctas, necesitamos accesos rápidos a la información y también necesitamos conectarnos con personas que estén haciendo actividades diversas, en regiones geográficas diferentes, con distintos programas de computación.

La orquestación nos presenta varias ventajas:

1. Acceso: los enormes volúmenes de información que nos rodean hacen que sea necesario la utilización de métodos más efectivos de acceso a ella, como decimos 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 días, tiempo que podríamos disminuir con la tecnología adecuada. De aquí surge la pregunta si ¿los sistemas basándose en trabajos 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 opción o cambiar alternativas.

La orquestación nos permite:

- Construir capacidad de información utilizando nuevos instrumentos como el CD ROM, utilizando los nuevos programas de computación.
- Comunicar de manera flexible; por medio de ella podemos tener más y más opciones de comunicación con otras personas utilizando teléfonos celulares más pequeños, mediante redes de computación y hasta transmisiones directa por satélites.

Pero la orquestación también implica que debemos asimilar los nuevos adelantos. A medida que la tecnología se vuelve más y más compleja, la tecnología es más fácil de utilizar, la complejidad se está volviendo invisible. Para el año 2000 la estaremos usando de manera coordinada y efectiva, entonces estaremos orquestando la tecnología.

Con esto completamos nuestra visión de las fuerzas GEO

Globalización.

Empowerment, el poder de decidir y actuar.

Orquestación.

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.



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 Recursos Humanos en las Empresas.

En la forma de vida de organización, el cuál no sólo 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 del personal y la búsqueda de la mayor eficiencia productiva. A continuación describimos los medios para facilitar la participación eficaz de nuestro personal hacia adentro 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 rotativos (Diurnos, Vespertino y Nocturno; éste sistema se detalla en el elemento 3.4) de tal manera, la combinación de recursos humanos y tecnológicos de cada unidad operativa 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.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Estos grupos "naturales" de proceso, existen tanto en las áreas de producción como en las de mantenimiento e integran la estructura organizacionales de sus respectivas especialidades. Este diseño organizacionales involucra en si el enfoque de la cadena, "Cliente-Proveedor-interno" y otorga facultades de decisión a personal para el control de sus variables de proceso.

**Características de Calidad y Servicio al Cliente (Criterio de empowerment), 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.**

#### **4.1.1 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 éstos 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 agregamos que una sola línea tiene una longitud mayor que 750 metros, podemos afirmar que la supervisión estrecha y personalizada es difícil.**

#### **4.1.2 Sistemas de Rotación de posiciones**

**Procura el desarrollo de personal multi - hábil, (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 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.**

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 multihabilidades y conocimiento de la cadena cliente proveedor.

### 4.1.3 Sistema de planeación

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) así 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 presentan la información operativa y financiera más importante (Criterio de Prevención) esto se refleja en el compromiso de la empresa por practicar al estilo participativo de administración planeada.

### 4.1.4 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 producción.

- Mejora en la confiabilidad.

- Mejoras en calidad.

- Desarrollo y administración tecnológica.

- Mejora en servicio a clientes.

- Control ecológico-seguridad industrial.

Estos equipos son integrados por personal técnico, de jefatura, de gerencias y direcciones sin distinción de jerarquías buscando básicamente aprovechar el talento y la capacidad del personal para aportar ideas.

#### 4.1.5 Sistemas de secciones de trabajo

Este sistema de secciones de trabajo constituye en sí una de las mejores plataformas para que el personal, tanto técnico como empleado, participe en la decisión en los problemas de los objetos 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 (Criterio de congruencia) en estos niveles básicos de la organización, estas sesiones mensualmente se convierten en sesiones de actuación, con las gerencias operativas, quienes en forma personal Dirigen la reunión y establecen compromisos con los grupos (Criterio de prevención). Además cada departamento y área en particular realizan sesiones periódicas en las que los temas básicos giran en torno del servicio a los clientes, el compromiso para la mejora, la actuación y los resultados.

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

#### 4.1.6 Implantación del Control Total de Pérdidas

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, actualmente tenemos trece grupos formales de trabajo en diversos elementos del sistema mencionado.

#### 4.1.7 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 sistema 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.

El modelo laboral es un diseño que identifica claramente el rol de participación de todos los elementos la 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.

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 la autoridad del personal.

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.
- Número de proyectos de desarrollo tecnológico.
- Número de participantes en torneos deportivos interiores.
- Número de personas que participan en las Campañas de Seguridad.

#### 4.1.8 Educación y desarrollo

Del sistema integral de Recursos Humanos uno de los principales subsistemas es el de Capacitación Integral, mediante la cual buscamos desarrollar el potencial de los recursos Humanos y lograr con ello satisfacer y superar las necesidades de nuestros clientes.

A continuación describiremos los programas realizados durante el año:

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**1. Introducción 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 y reglamento de seguridad industrial y programa "Alto al Arco Inseguro". El programa tiene una duración de siete 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 de 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 multihabilidades, este programa opera tanto para el personal administrativo como para el personal técnico de producción como mantenimiento mecánico y está diseñado para el técnico que ocupará una posición clave en el proceso 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 refuerza sus conocimientos en forma cotidiana.

**4. Programas 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 capítulo 8) sobre temas relacionados con su especialidad, con un importante soporte bibliográfico y audiovisual que permite el desarrollo de multihabilidades en los técnicos mecánicos.

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

**6. Sistemas 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 de tal forma, cada técnico es asignado una vez por semana a las siguientes sesiones de entrenamiento y análisis.

- 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" en la contratación de personal técnico 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, empleados y gerentes.

---

**10. Programa de Entrenamiento Técnico.-** (Producción e Instrumentación) consiste en capacitar personal en temas relacionados con 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 la dirección técnica.

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

**12. Programas de Entrenamiento a Gerentes.-** Este programa consiste en charlas con expositores e instrucción sobre el 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 autodidáctica.

**13. Programa de Entrenamiento Técnico.-** Impartido por el personal de superintendencia y jefes de áreas, en aspectos del proceso, y tecnologías afines para su eventual implantación en nuestras líneas; muchos de éstos 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 estándar, el sistema D.J. Edward (premio que se otorga a quien implanta un sistema de capacitación) en su aplicación en abastecimientos, contabilidad, cuentas por cobrar, mantenimiento y recursos humanos implicó el entrenamiento del personal responsable en cuestión de los múltiples usuarios de este sistema en toda la planta.

**15. Nuevo Sistema de Tomaduría de Tiempos.-** Durante 1994, se entrenó 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 nómina y mejora la eficiencia de la estructura del área de recursos humanos.

**16. Programa de Liderazgo Laboral.-** Este programa está 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 proporcionar los elementos adecuados para que el personal obtenga mayor provecho de estas unidades, además de cumplir con una disposición de la Secretaría de Trabajo y Prevención Social.

**18. Capacitación en Control Total de Pérdidas.-** Dirigido al personal de niveles intermedios con el fin de implantar el sistema de CTP se ha diseñado toda la estrategia para Reducir lesiones en 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 indicado 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. (Revisión de control de producción).

**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 alrededor de 3,300 horas hombre de gerentes y de mandos intermedios a este programa y continuaremos el desarrollo a los siguientes niveles organizacionales.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**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 de organizaciones superior.

**23.- Capacitación al Personal de Proveedores de Servicio.-** 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 Reglamentario de Seguridad para trabajos especiales y generales. Ellos 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.

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.

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

- Desarrollo de las multihabilidades.
- Variación del proceso productivo.
- Aseguramiento de la calidad del producto y del servicio.
- Asimilación Tecnológica.
- Lesiones personales y pérdidas de material.
- Las promociones del personal a nuevos puestos.
- Cumplimiento a disposiciones legales en materia de capacitación.
- Clima organizaciones y desarrollo de mente de obra.

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.

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 Coming, que nos ha sido de utilidad para evaluar la competitividad de nuestro proceso de educación y desarrollo.

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 proeficiencia académica y de evaluación del curso. Esta disposición esta integrada en la Guía del Instructor del Manual de Calidad.

#### 4.1.9 Calidad de vida en el trabajo.

En concordancia con nuestro modelo de calidad integral y el diseño a través de los nuestros mecanismos de escucha de "la voz del empleado" determinamos su nivel de satisfacción en y por su trabajo.

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 proporcionar 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 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.

2.- El sistema de rotación de posiciones, que le ofrece al personal técnico algunas áreas administrativas. 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 en cuatro grupos de trabajo completos (no hay personal de relevos) 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 trabaja en promedio 34.4 hrs, de las 48 hrs, establecidas a la semana, cuyo remanente es dedicado a la capacitación.

- El personal dispone días y horas hábiles para asuntos personales.

- El personal en general se encuentra más descansado por la mayor frecuencia entre estos cambios de turno, que los que tiene roles semanales u otros en un mismo turno.

4. El sistema de pago por conocimientos y habilidades, que fortalecen nuestros valores de aprendizaje continuo y multi-habilidad, otorga a todo el personal técnico los incrementos a sus ingresos económicos por la aplicación de mayores conocimientos y habilidades de su trabajo.

5.- El sistema de Bono de Productividad, que ofrece un beneficio económico 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 técnico.
- Servicios médicos completos.
- Áreas de trabajo abiertas comunes y múltiples salas de trabajo.
- Amplias áreas verdes y espacios para estacionamientos comunes.
- Igualdad de trato a las personas sin distinción de jerarquías o privilegios.

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

- Se han realizado cambios de seguridad industrial, con el propósito de reducir y en algunos casos eliminar los riesgos de trabajo.

## 4.2 Marco Jurídico

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

**Artículo 154. B.** Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme el artículo anterior le corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en 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 controlados, instituciones, escuelas u organismos especializados o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir con las cuotas respectivas.

### 4.3 Políticas de la Empresa

Basándose en la información teórica respaldada con el apoyo de las empresas Supermático, Fábrica de Plásticos VIPSA y en las necesidades de Fabricantes de Aparatos Domésticos.

- Establecer una cultura de calidad dentro de la compañía proporcionando capacitación al personal.
  - Creando un ambiente organizacional en el cual todos nos esforzamos 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 capacitación y desarrollo individual se realicen en forma óptima y se de más allá de los que las Leyes establecen, siempre que sea rentable económicamente el realizarlo.
- 
- La supervisión logrará 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 proporcionará y administrará 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 estarán preparados para desempeñar mejor sus puestos, enfrentar mayores retos y lograr mejores oportunidades, alcanzando su autorrelación y contribuyendo así a la productividad de la empresa.

## 4.4 Registro del ISO 9002

### Ventajas de la capacitación

a) Desarrollar una mayor productividad.

b) El desarrollo del personal calificado.

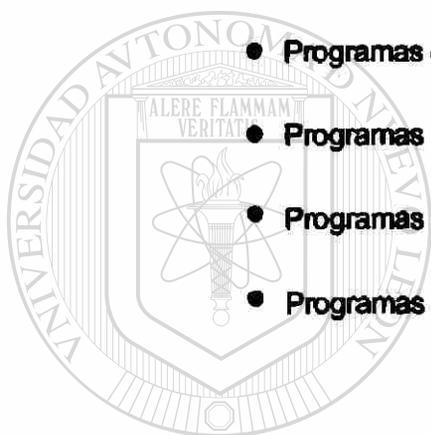
c) Apoyos:

- Programas de capacitación de la Secretaría del Trabajo.

- Programas de capacitación de Supermátic.

- Programas de capacitación de Fábricas de Aparatos Domésticos.

- Programas de capacitación de Fábrica de Plástico VIPSA.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 5. PROCEDIMIENTO

### 5.1 PROCEDIMIENTO

**Este manual esta 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 ocupa y su trascendencia para lograr los propósitos que la empresa contempla.**

**Es muy importante que la redacción 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 interviene en capacitación y organización.**

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**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 y circunstancias especiales que lo rodean y los conocimientos y habilidades que debe poseer la persona para desempeñarlo adecuadamente.**

## 5.2 Descripción de Puestos.

Un puesto es la unidad de trabajo específica e impersonal que existe en relación con los objetivos de una empresa. Se considera una 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 ordenado por áreas las responsabilidades del puesto, acomodando los 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. De aquellos conocimientos y/o experiencias que serían deseables pero no indispensables, así como el dominio de otro idioma. En este apartado también 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 qué tipo de esfuerzo se aplica para desempeñar satisfactoriamente el puesto y en qué 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.

### 5.2.1 Finalidad de la descripción del puesto.

1.- **Evaluación del puesto:** Para que el comité de evaluación proporcione los elementos claros, precisos y consistentes para determinar el valor del puesto, en términos 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 especificación de requisitos a cubrir por el candidato.

3.- **Determinar áreas de deficiencia:** Basándose en las 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 acentuación 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 acadenamiento de puestos y funciones, asignando equitativamente cargas de trabajo y buscando agrupación de áreas de trabajo efectivas.

### 5.2.2 Valoración de puestos.

Se desarrolló un formato de evaluación de puestos para visualizar el entorno de la empresa internamente desde la Gerencia hasta el personal sindicalizado tomando como referencia los siguientes temas:

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.

### 5.2.3 Estrategia

Elaborando un programa de capacitación buscando la necesidad de estandarizar en los diferentes niveles de puesto, hasta 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 Fabricantes de Aparatos Domésticos.

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 departamentos de la empresa coordinando con el departamento de Recursos Humanos para el seguimiento del mismo auxiliado con los departamentos de capacitación de las empresas Supermátic, fábrica de plástico VIPSA, donde elabore formatos de programación mensual anual de capacitación requeridas en la empresa Fabricantes de Aparatos Domésticos 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 ayudarán a la empresa y principalmente al departamento de Recursos Humanos a ser más eficientes en el manejo de personal dentro de la empresa.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Ya entrados en materia de lo que es la descripción de puestos y habiendo explicado las aplicaciones que tienen 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 DESCRIPCION DE PUESTOS NIVEL DE GERENCIA Y JEFATURAS

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

---

2. ¿Quién es su jefe directo y qué puesto desempeña?

---

3. ¿Cuánto tiempo lleva desarrollando su puesto?

---

4. ¿Qué experiencia se requiere para su puesto?

---

5. ¿Qué grado de escolaridad debe tener una persona de su puesto?

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

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

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

---

7. ¿Qué 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 qué grado y con qué frecuencia se aplican estas habilidades?

Esporádicamente	-----	Poco frecuente	-----
Frecuente	-----	Muy frecuente	-----

9. ¿Tiene usted personal a su cargo?, ¿cuántos son y qué puesto ocupan?

---



---



---

10. ¿Cómo y con qué frecuencia revisa el trabajo de sus colaboradores?

Esporádicamente	-----	Poco frecuente	-----
Frecuente	-----	Muy frecuente	-----

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

---



---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

12. ¿Cuáles son las funciones y actividades específicas de su puesto (diarias, semanales, mensuales, esporádicas, etc)?

---



---



---



---



---

13. ¿Qué tipo de reportes elabora (orales y/o escritos)?

---



---



---

14. ¿Qué 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?

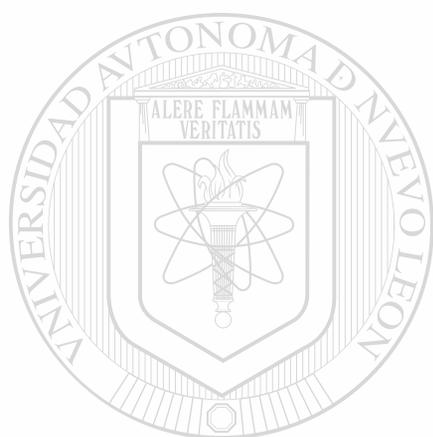
---

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

---

---

---



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

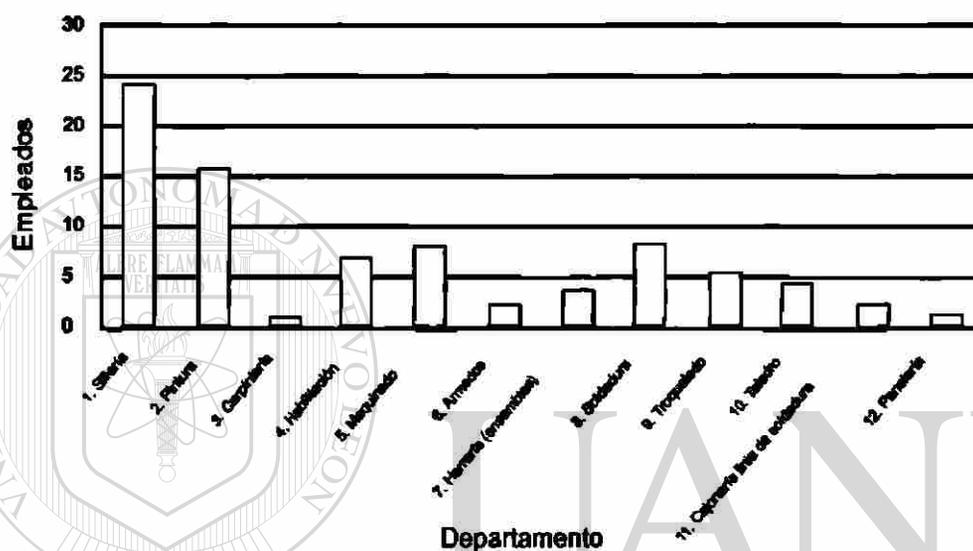
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 5.3. Resultados de la 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



**No. 1 No cumple con expectativas.**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

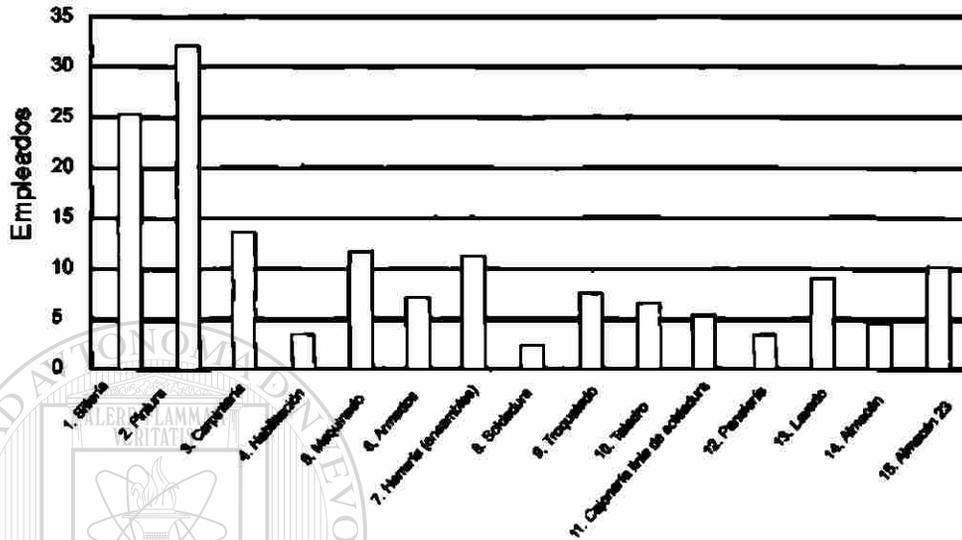
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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 (ensambles)	4
8. Soldadura	8
9. Troquelado	5
10. Taladro	4
11. Cajonería línea de soldadura	2
12. Panelería	1

**No. 2 Mejora de desempeño**

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

Mr 190-270

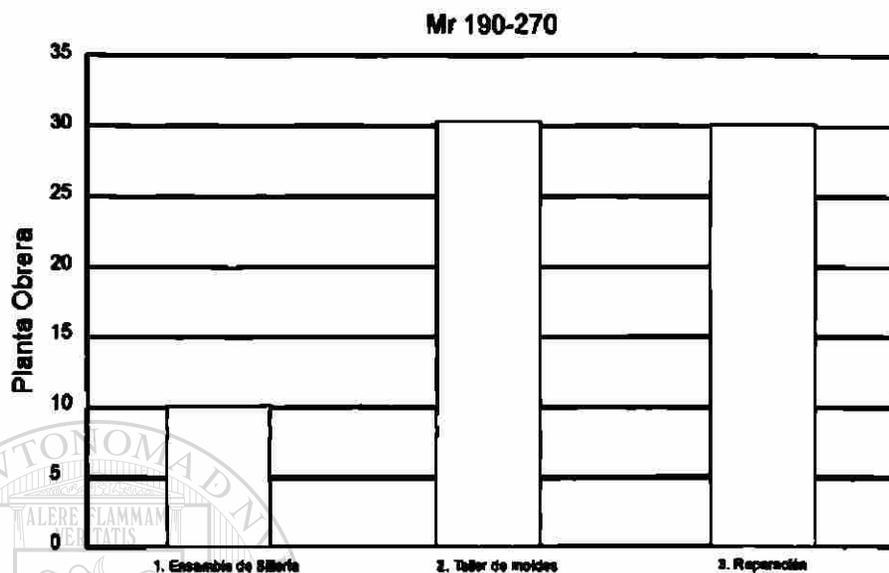


Departamento  
**No. 3 Cumplió con las expectativas**

Mr 190-270	
Departamento	Empleados
1. Sillería	25
2. Pintura	32
3. Carpintería	13
4. Habilitación	2
5. Maquinado	11
6. Armados	6
7. Herrería (ensambles)	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

**No. 4 Cumplimiento**

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



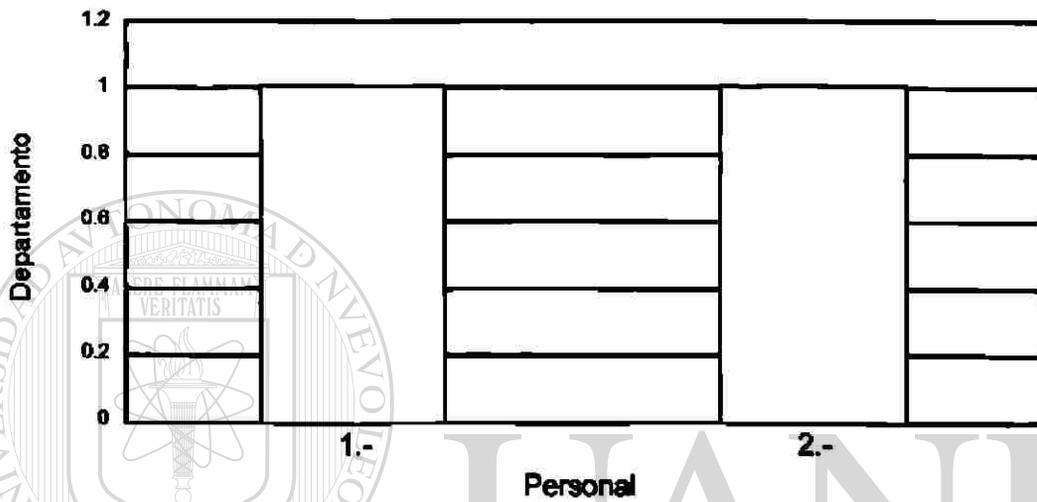
**No. 5 Planta Obrera**

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

**No. 6 Planta 190**

No cumple con los requerimientos del puesto Mm 0-80

Mm 0-80



**No. 7 Requerimientos 80**

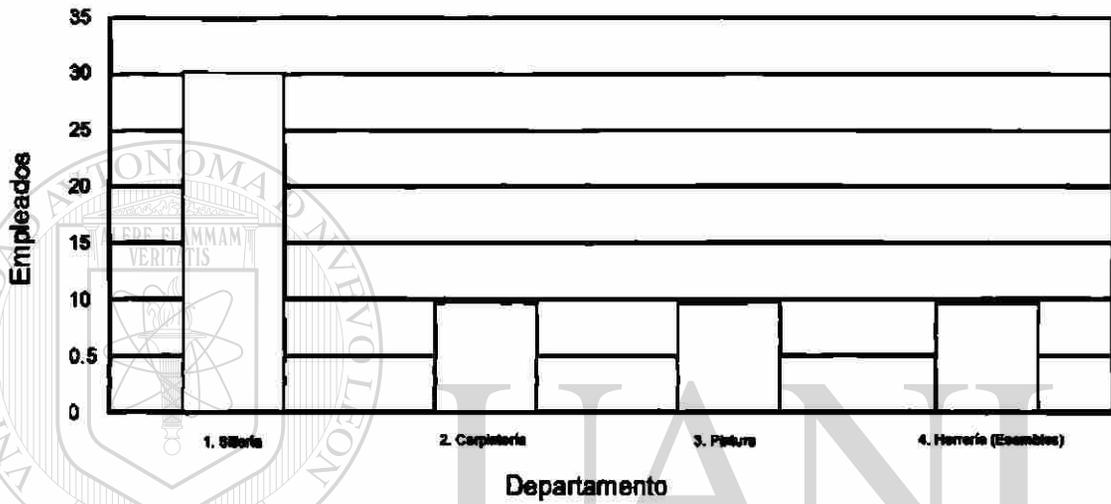
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Mm 0-80	
Departamento	Personal
1. Sillería	1
2. Carpintería	1

**No. 8 Mm 80**

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

**Mr 280 - 300**



**No. 9 Empleados 280**

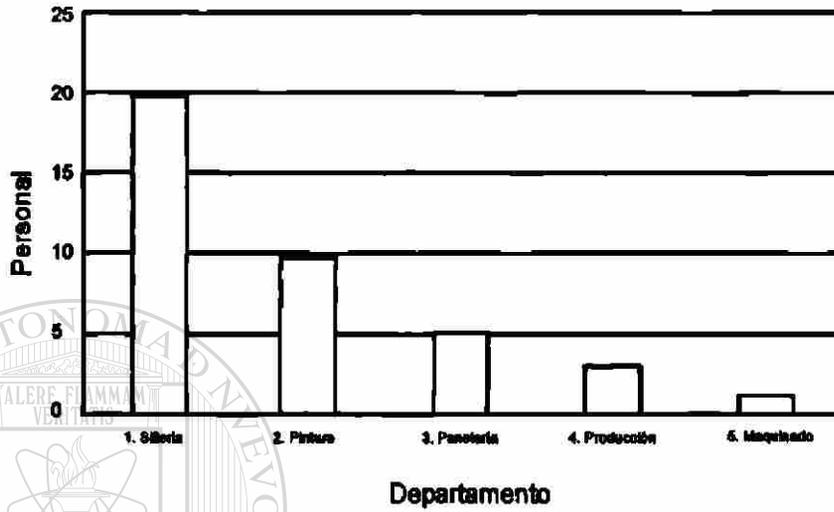
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

**No. 10 Mr 280**

Personal que necesita de capacitación.



**No. 11 Personal necesitado**

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

**No. 12 Personal que necesita capacitación**

### 5.3.1 Análisis de resultados.

El siguiente diagnóstico elaborado en las empresas Fabricantes de Aparatos Domésticos, 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 está dentro de los requisitos del puesto de donde si se quiere mayor conocimiento de:

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

Siguiendo las normas y seguimientos de la gerencia de 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, para que Recursos Humanos desarrolle anualmente un programa de capacitación de las necesidades de la empresa.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En la planta muebles y herrería a nivel superior y trabajadores, los conocimientos del supervisor se ha 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 problema.
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 justo 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 el 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 departamentos, 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 de productos 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 de participación.  
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 la cual se encuesta con un listado de puesto.

El proyecto de capacitación tomará fundamentos basados en la información de descripciones de puesto, los cuales indicarán los requerimientos mínimos de capacitación en función a los trabajos inherentes al puesto. Éste será un documento 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.

## 6. PROGRAMAS DE CAPACITACION

### 6.1 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 Área, Gerencia General y Personal en general.

**Definición:**

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



# UANL

### 6.2 Responsabilidades

**De los gerentes y/o jefes de área:**

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.

### 6.3 Procedimiento de la Enseñanza

- El gerente de cada área deberá presentar a Gerencia de Recursos Humanos el proyecto de capacitación durante el período determinado, esto no quiere decir que no se pueda presentar requerimientos de capacitación inmediata en el transcurso del año. Los gerentes de área indicarán sus necesidades de capacitación por medio del formato de necesidades de capacitación y/o vía memorando.
- El gerente de Recursos Humanos dará 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 Humano.  
 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 indicarán 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 alguna función dentro de la empresa, éste 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 memorandum 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.

### 6.3.1 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 éste en cada expediente personal.

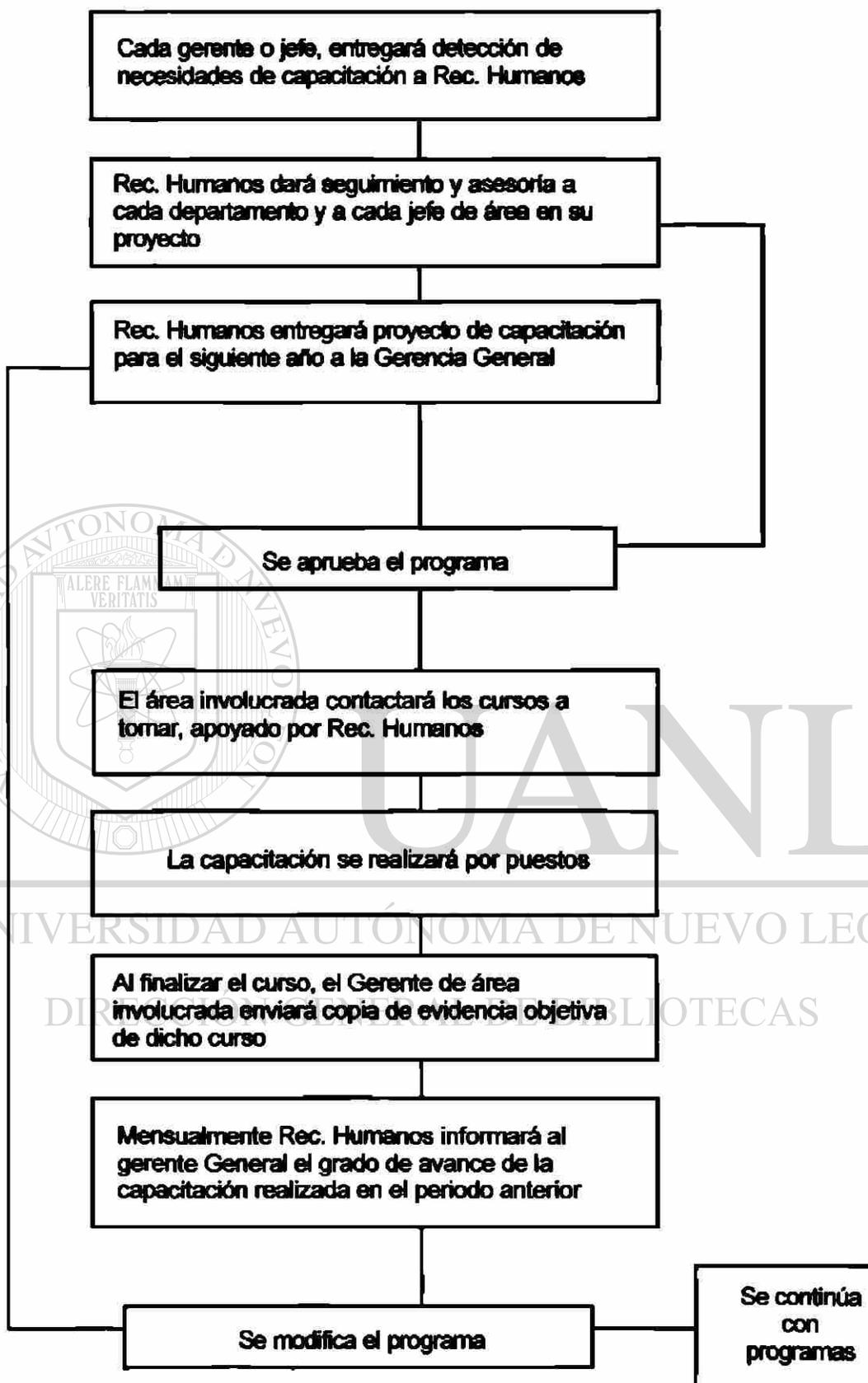
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN<sup>®</sup>  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 6.3.2 Antecedente Histórico

Nuestra empresa ha ocupado 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 valides.



No. 13 Flujo para detección de necesidades de capacitación

## 6.4 Sistema de Capacitación

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 ha dado pasos pero no ha 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 creará un archivo de personal de los cursos de capacitación junto con la descripción de puestos y valuación del puesto.
  - Donde el departamento de Recursos Humanos tendrá de gran ayuda para las vacantes disponibles.
- 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.
- Control de desperdicios de materiales y procesos.
- Servicio al cliente donde se le hace una auditoria a todo producto que esté funcionando cada tres meses y atender todas las quejas de los clientes.

## 6.5 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:

### 6.5.1 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.

### 6.5.2 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.
- **Encubiertas:** 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 sólo cuando éstos se presenten 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 carencias o deficiencias que tiene un empleado o trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

En consecuencia, la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) Está orientada a conocer en forma precisa quién necesita capacitación, qué necesita y cuándo la necesita.

**Importancia de la detección de necesidades de capacitación:**

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

#### **Beneficio de la Detección de Necesidades de Capacitación**

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

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

### 6.5.3 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 a 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 la investigación, las características de la empresa y de los participantes 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) Evaluación 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.

## 6.6 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 elaborarán la detección de necesidades por puesto del personal a su cargo y la enviará, para su autorización a la gerencia de área usando el formato RR-18-02.

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-18-02).

---

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

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

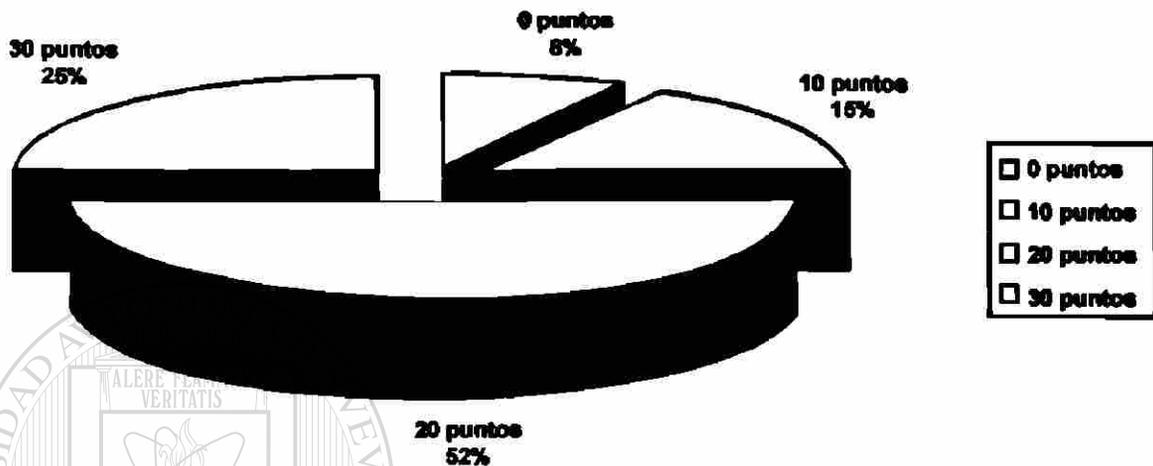
TOTAL

PARAMETROS DE EVALUACION

FACTORES A EVALUAR

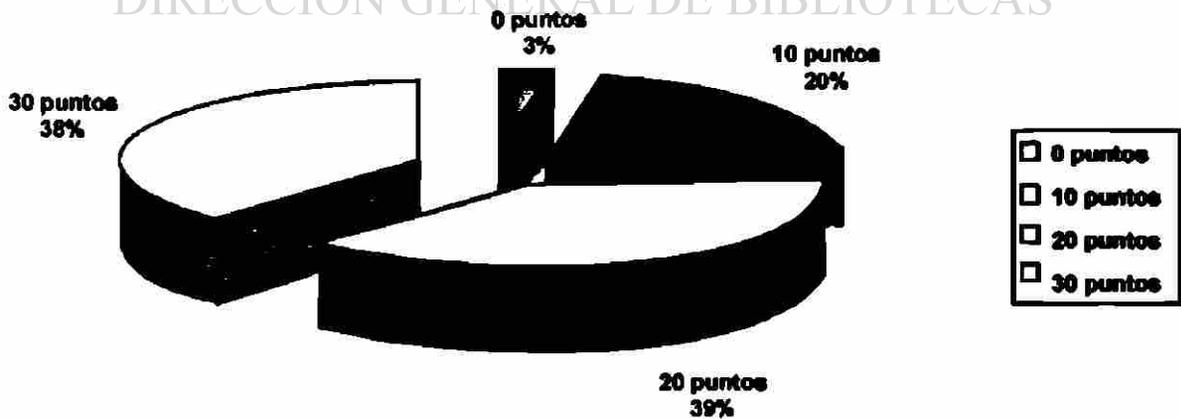
FACTORES A EVALUAR	PARAMETROS DE EVALUACION	TOTAL
1.- Organización del Trabajo	<p>Evaluación MR+ Puntos 30 Siempre planes y metas su trabajo en forma oportuna y eficiente pudiendo establecer con ellos prioridad y precisión los aspectos prioritarios de la actividad.</p> <p>Evaluación MR Puntos 20 En ocasiones se observa falta de estructura y orden en la realización del trabajo, así como dificultades para asignar prioridades eficientemente.</p> <p>Evaluación MR- Puntos 10 Registra, actualiza y da seguimiento a su trabajo en forma adecuada, pudiendo detectar y corregir desviaciones.</p>	<p>Puntos 0 Procedimientos establecidos desorden en las actividades y trabajos realizados, no hay estructura ni asignación de prioridades en lo que hace.</p> <p>Puntos 30 El registro y seguimiento de actividades es preciso, claro y fluido las planillas son mínimas y se ajustan con oportunidad. Son correctas las observaciones, corrigiéndose con oportunidad.</p>
2.- Control de Actividades	<p>Evaluación MR+ Puntos 30 No se cuenta con registros y control de actividades, con frecuencia se retrasan u omiten actividades importantes, la corrección de desviaciones se esboza.</p> <p>Evaluación MR Puntos 20 A través del desempeño de su trabajo, ha demostrado conocer y asumir las funciones y responsabilidades inherentes al puesto.</p>	<p>Puntos 10 En ocasiones se observa falta de control de actividades en el desempeño de sus funciones y responsabilidades, siendo a veces desequilibrado entre los compromisos.</p> <p>Puntos 30 Su trabajo está orientado a la satisfacción de las necesidades de sus "clientes", lo cual logra en la mayoría de las ocasiones.</p>
3.- Compromiso del Puesto	<p>Evaluación MR+ Puntos 30 En ocasiones tiene dificultad para poder detectar y/o solucionar las necesidades de sus "clientes". Algunas veces tiene que repetir el trabajo para que sea asignado.</p> <p>Evaluación MR- Puntos 10 Realiza su trabajo en forma efectiva dentro de su horario de trabajo, cuando tiene que llevar a cabo actividades que requieren su atención.</p>	<p>Puntos 10 No conlleva a fondo sus funciones y responsabilidades, mostrando problemas para completar la función tanto en lo general como en lo específico.</p> <p>Puntos 30 Logra reconocer y satisfacer las necesidades de sus "clientes" tanto internos como externos en forma oportuna. En la mayoría de las ocasiones logra hacer las cosas bien desde la primera vez.</p>
4.- Calidad del Trabajo	<p>Evaluación MR+ Puntos 30 Diferencia entre decisiones por iniciativa propia, siendo a ser dependiente y requiere constantemente supervisión en su trabajo.</p> <p>Evaluación MR Puntos 20 Demuestra gran facilidad para adquirir y poner en práctica nuevos conocimientos en forma ágil y rápida requiriendo un mínimo de explicaciones.</p>	<p>Puntos 10 En ocasiones no alcanza a llevar a cabo sus funciones dentro de su horario de trabajo. El trabajo se incrementa progresivamente y se observan demoras en el mismo.</p> <p>Puntos 30 Logra reconocer y satisfacer las necesidades de sus "clientes" tanto internos como externos en forma oportuna. En la mayoría de las ocasiones logra hacer las cosas bien desde la primera vez.</p>
5.- Cantidad de Trabajo	<p>Evaluación MR+ Puntos 30 Realiza su trabajo en forma efectiva dentro de su horario de trabajo, cuando tiene que llevar a cabo actividades que requieren su atención.</p> <p>Evaluación MR- Puntos 10 Realiza su trabajo en forma efectiva dentro de su horario de trabajo, cuando tiene que llevar a cabo actividades que requieren su atención.</p>	<p>Puntos 10 En ocasiones no alcanza a llevar a cabo sus funciones dentro de su horario de trabajo. El trabajo se incrementa progresivamente y se observan demoras en el mismo.</p> <p>Puntos 30 Toma decisiones por sí mismo en forma adecuada cuando se precisa. Requiere un mínimo de supervisión en su trabajo.</p>
6.- Iniciativa	<p>Evaluación MR+ Puntos 30 Ha logrado adquirir y poner en práctica los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto adecuadamente.</p> <p>Evaluación MR- Puntos 10 En ocasiones muestra falta de disposición y/o interés para colaborar con las personas del área. Muestra preferencia por el trabajo individual.</p>	<p>Puntos 0 Procedimientos tanto problemas para llevar a cabo sus funciones dentro de su horario, el trabajo se acumula progresivamente y hay demoras largas y constantes.</p> <p>Puntos 30 Toma decisiones por sí mismo en forma correcta y oportuna realiza su trabajo en necesidad de supervisión en forma ágil y eficaz. Constantemente busca aportar nuevas ideas.</p>
7.- Capacidad de Aprendizaje	<p>Evaluación MR+ Puntos 30 Ha logrado adquirir y poner en práctica los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto adecuadamente.</p> <p>Evaluación MR- Puntos 10 En ocasiones muestra falta de disposición y/o interés para colaborar con las personas del área. Muestra preferencia por el trabajo individual.</p>	<p>Puntos 10 En ocasiones muestra dificultad y lentitud para aprender y poner en práctica conocimientos necesarios en el desempeño del puesto.</p> <p>Puntos 30 Efectiva buena disposición para ayudar y colaborar con otros.</p>
8.- Cooperación	<p>Evaluación MR+ Puntos 30 En ocasiones muestra falta de disposición y/o interés para colaborar con las personas del área. Muestra preferencia por el trabajo individual.</p> <p>Evaluación MR- Puntos 10 En ocasiones muestra falta de disposición y/o interés para colaborar con las personas del área. Muestra preferencia por el trabajo individual.</p>	<p>Puntos 0 No ha llegado más de 10 veces en el año. Procedimientos están fuera de justificación. A pesar de haberse llamado la atención el empleado ha reincidido en forma repetitiva.</p> <p>Puntos 30 Ha llegado más de 10 veces en el año. Procedimientos están fuera de justificación. A pesar de haberse llamado la atención el empleado ha reincidido en forma repetitiva.</p>
9.- Puntualidad	<p>Evaluación MR+ Puntos 30 En ocasiones muestra falta de disposición y/o interés para colaborar con las personas del área. Muestra preferencia por el trabajo individual.</p> <p>Evaluación MR- Puntos 10 En ocasiones muestra falta de disposición y/o interés para colaborar con las personas del área. Muestra preferencia por el trabajo individual.</p>	<p>Puntos 0 No ha llegado más de 3 veces en el año y han estado justificadas plenamente.</p> <p>Puntos 30 No ha llegado más de 3 veces en el año y han estado justificadas plenamente.</p>
10.- Asistencia	<p>Evaluación MR+ Puntos 30 En ocasiones muestra falta de disposición y/o interés para colaborar con las personas del área. Muestra preferencia por el trabajo individual.</p> <p>Evaluación MR- Puntos 10 En ocasiones muestra falta de disposición y/o interés para colaborar con las personas del área. Muestra preferencia por el trabajo individual.</p>	<p>Puntos 0 No ha llegado más de 3 veces en el año y han estado justificadas plenamente.</p> <p>Puntos 30 No ha llegado más de 3 veces en el año y han estado justificadas plenamente.</p>
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>

**Planta Muebles (empleados)**



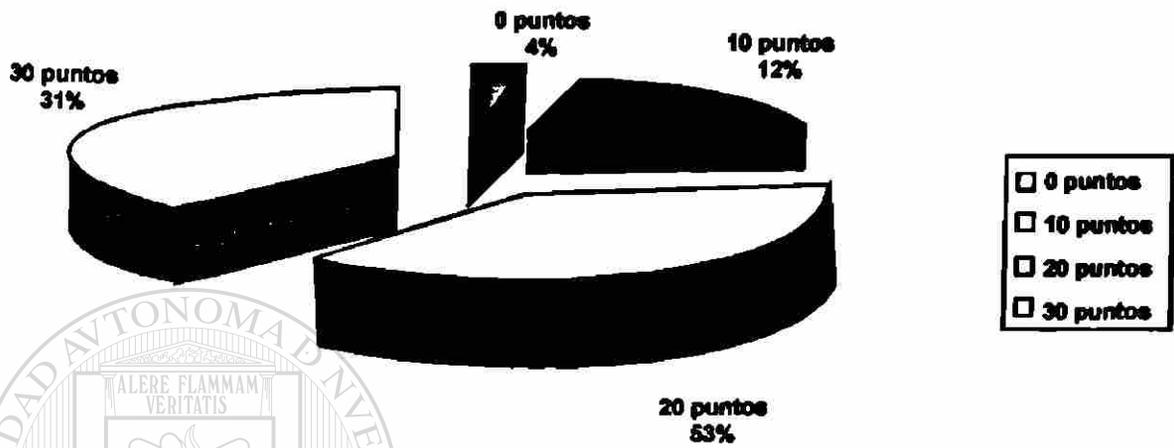
No. 14 Muebles empleados

**Planta Muebles (supervisores)**



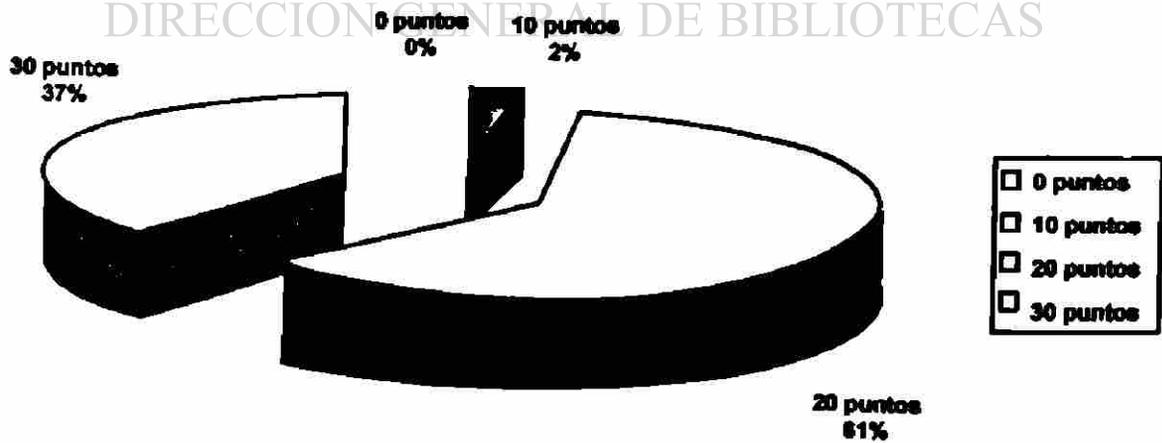
No. 15 Muebles supervisores

**Planta Herrería (empleados)**



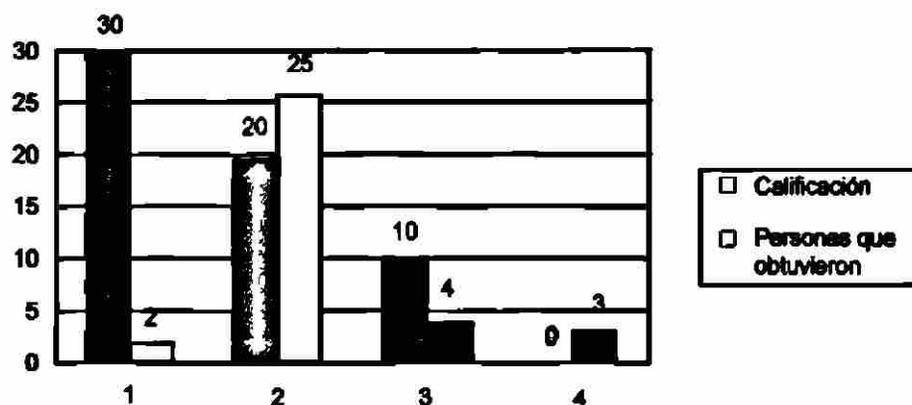
No. 16 Herrería empleados

**Planta Herrería (supervisores)**

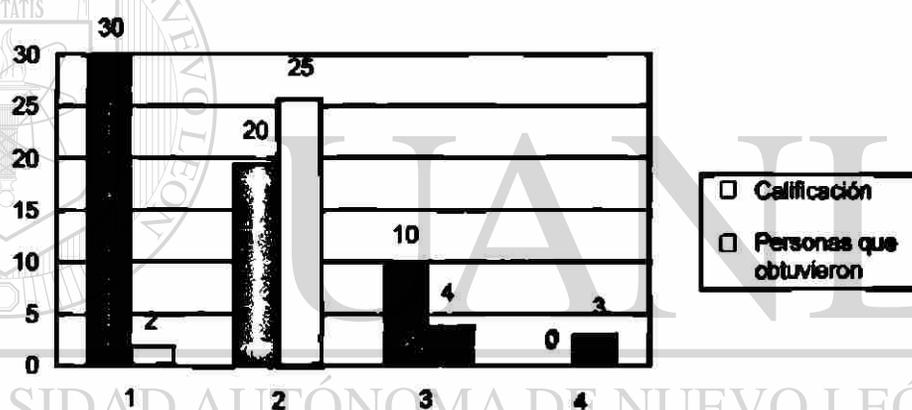


No. 17 Herrería supervisores

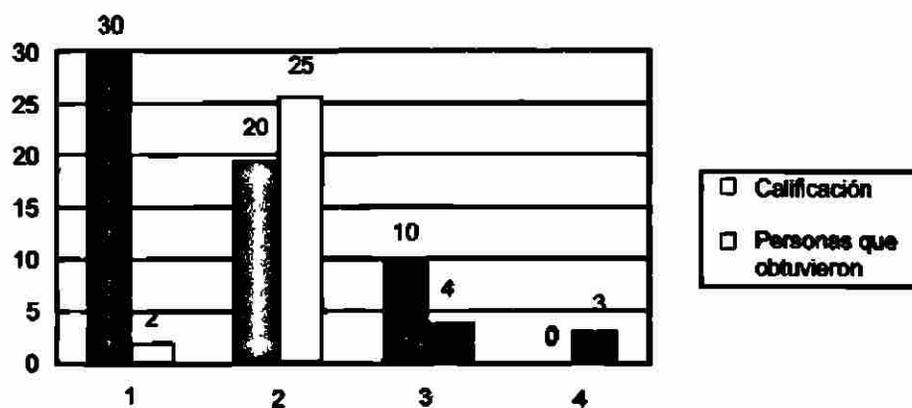
## PLANTA MUEBLES



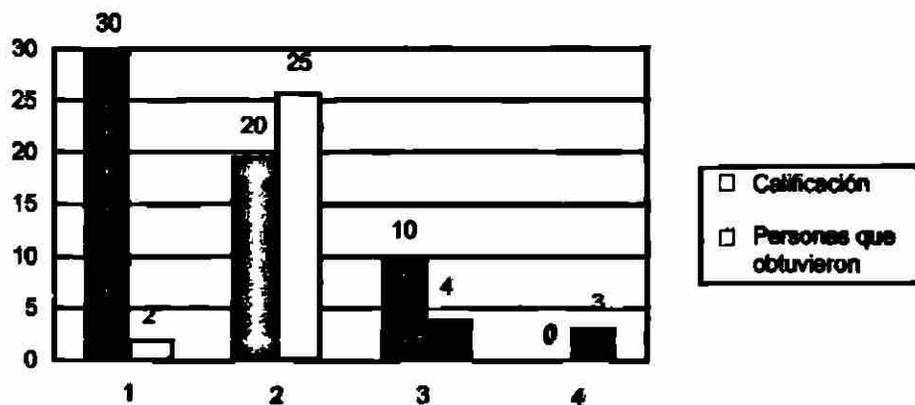
## No. 18 CALIDAD DEL TRABAJO



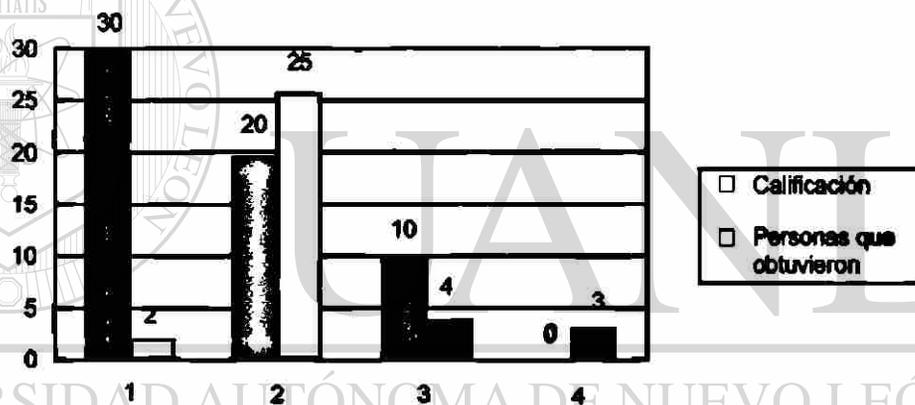
## No. 19 CANTIDAD DE TRABAJO



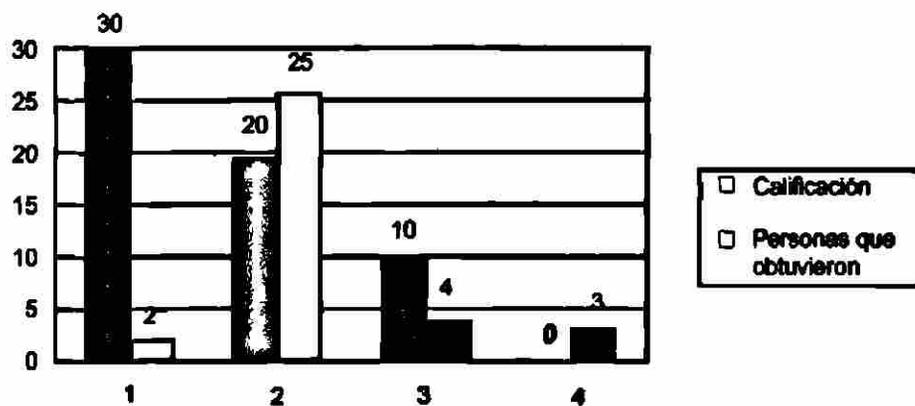
## No. 20 INICIATIVA



### No. 21 COOPERACION

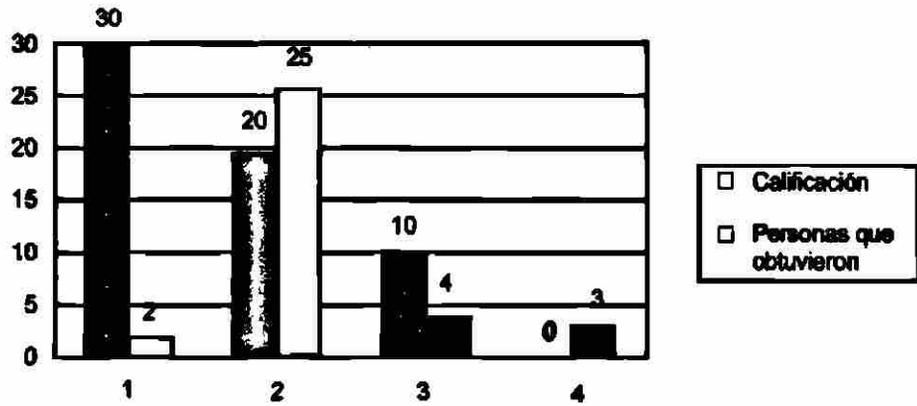


### No. 22 PUNTUALIDAD

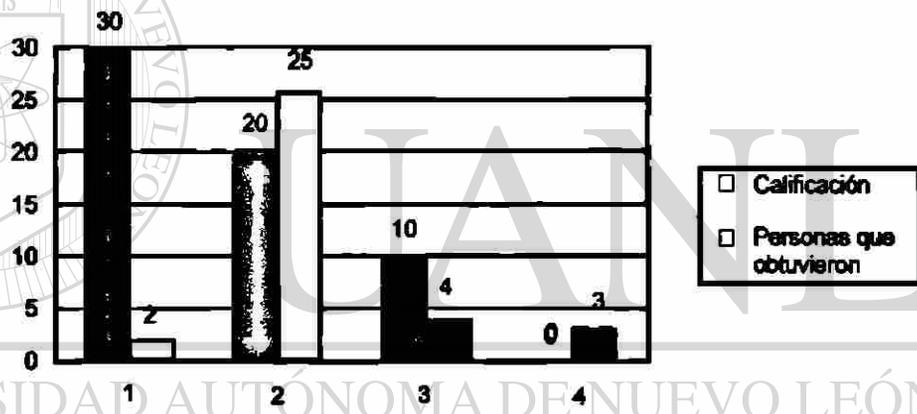
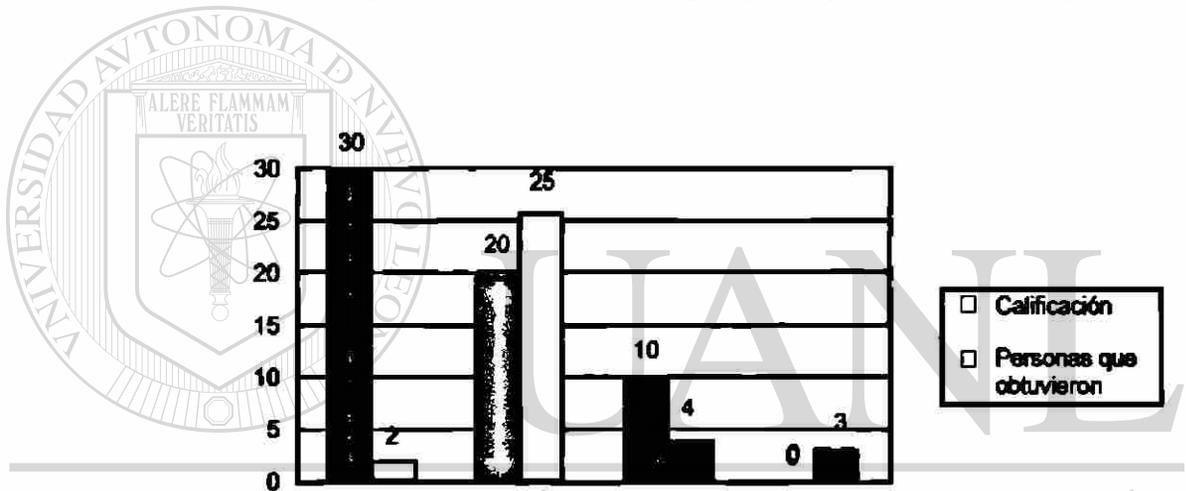


### No. 23 ASISTENCIA

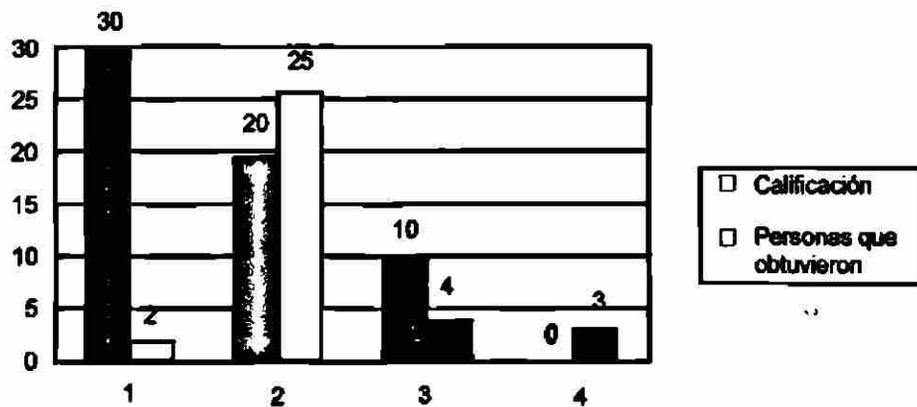
DEPTO. PANEL



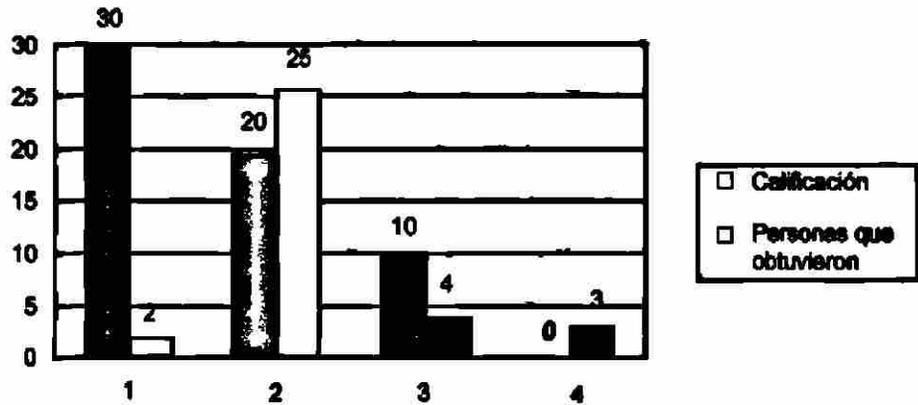
**No. 24 ORGANIZACION DEL TRABAJO**



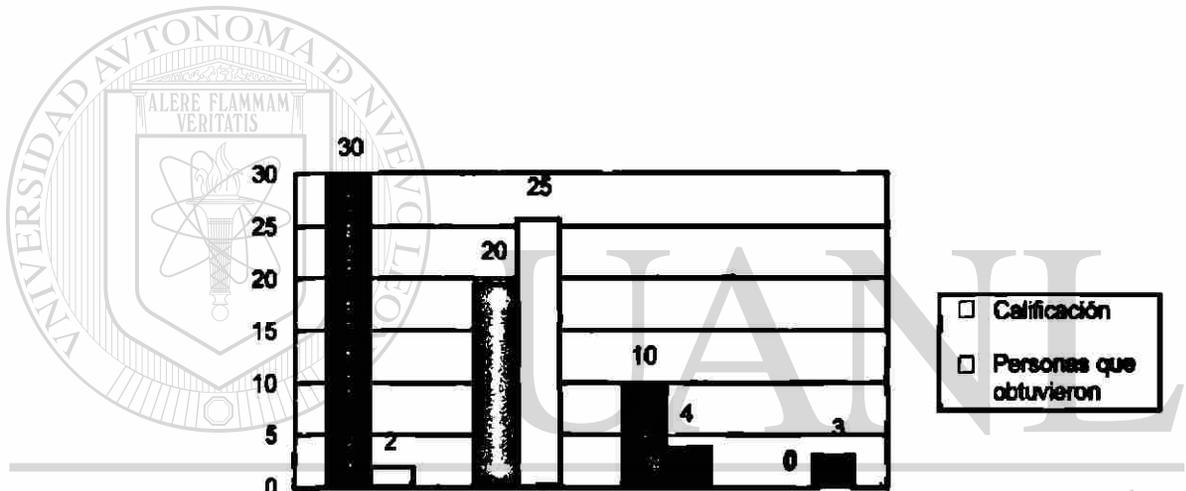
**No. 25 CONTROL DE ACTIVIDADES**



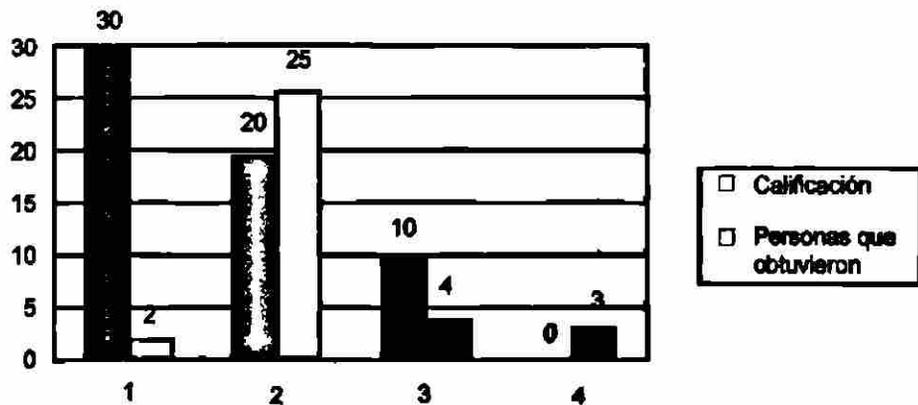
**No. 26 CALIDAD DEL TRABAJO**



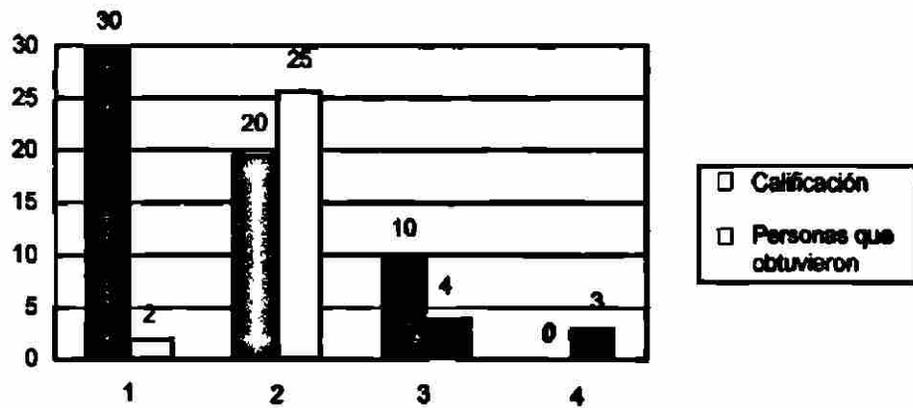
**No. 27 CANTIDAD DE TRABAJO**



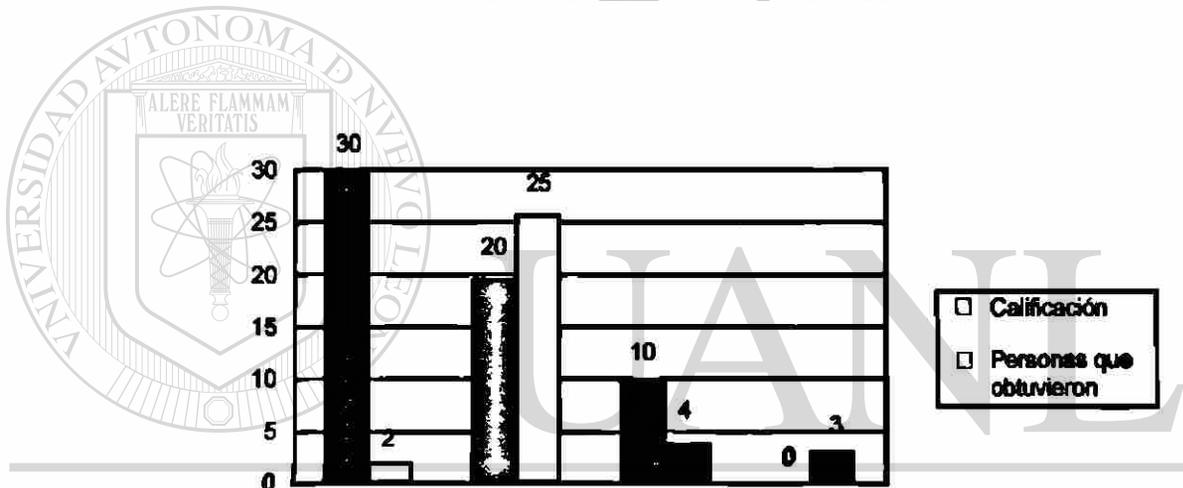
**No. 28 INICIATIVA**



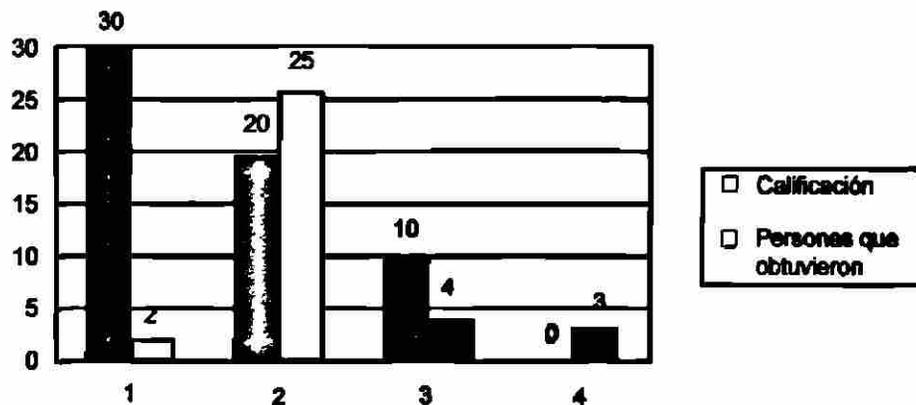
**No. 29 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE**



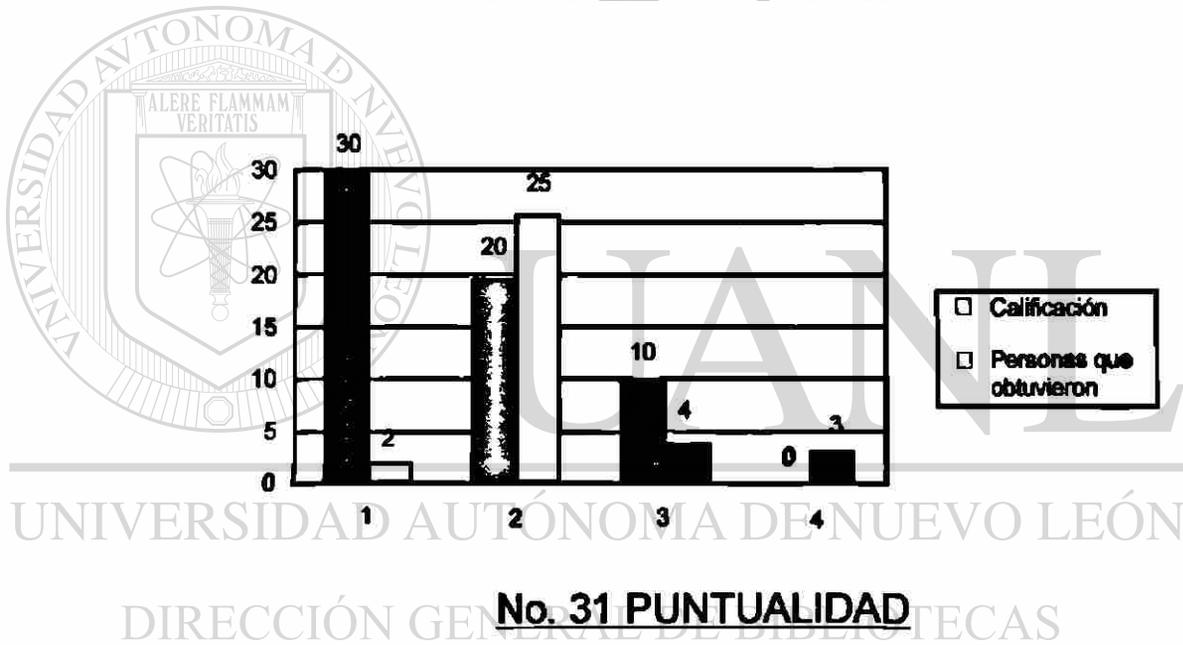
**No. 30 COOPERACION**



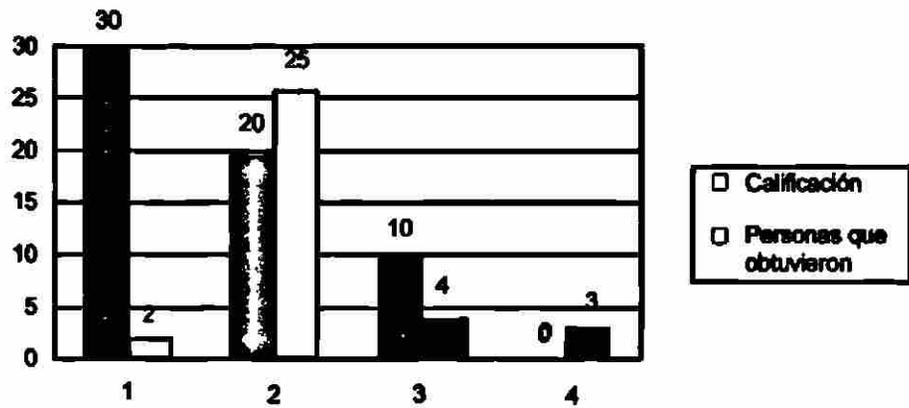
**No. 31 PUNTUALIDAD**



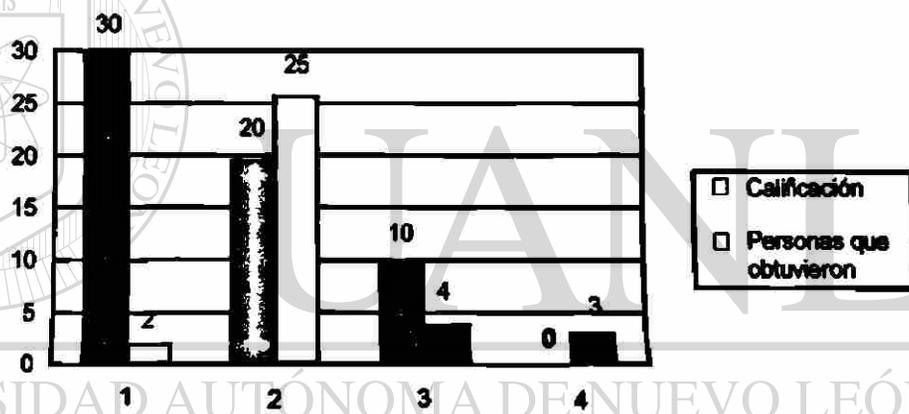
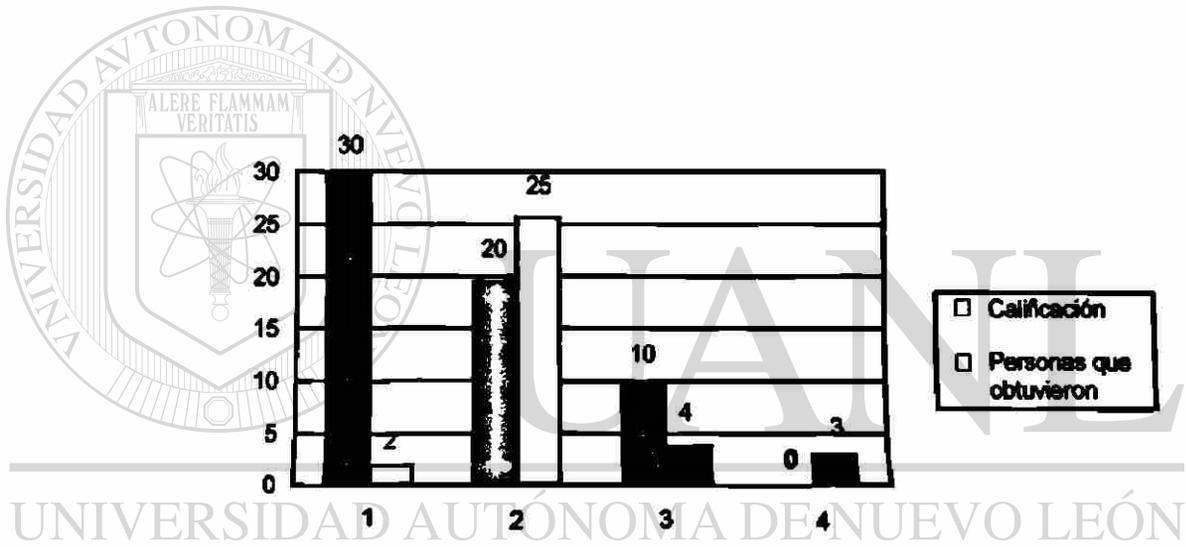
**No. 32 ASISTENCIA**



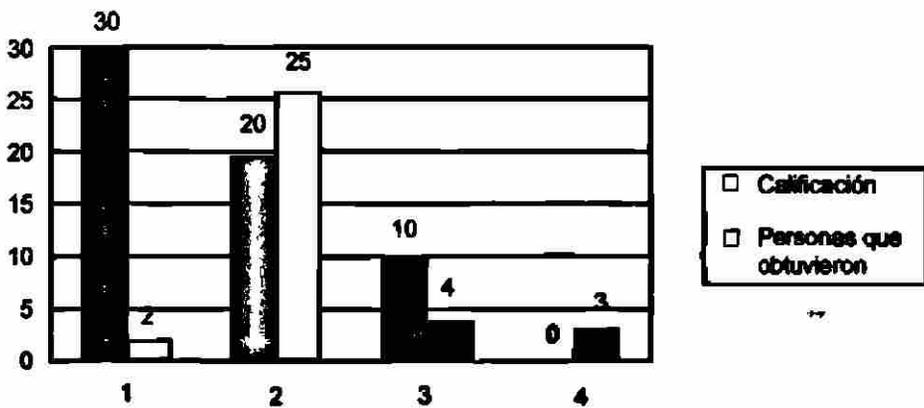
DEPTO. PINTURA



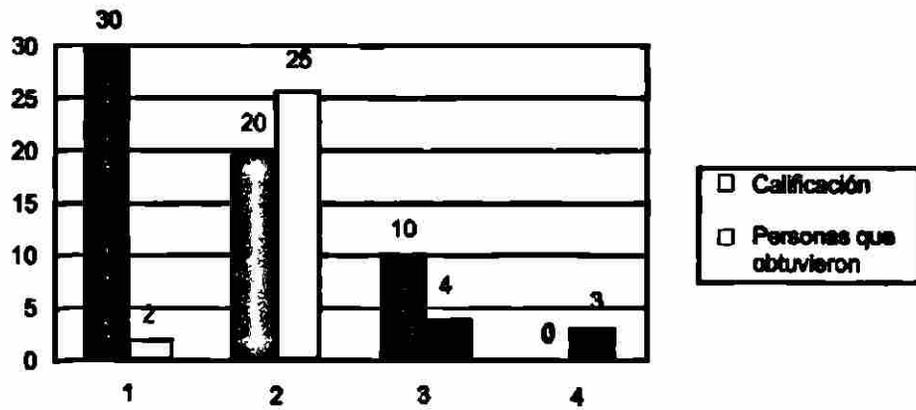
**No. 33 ORGANIZACION DEL TRABAJO**



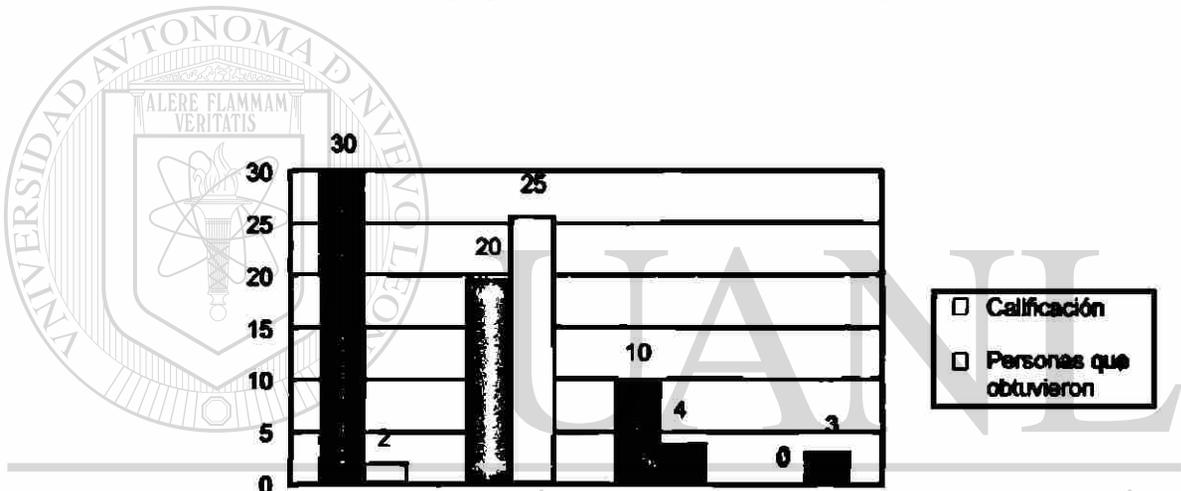
**No. 34 CONTROL DE ACTIVIDADES**



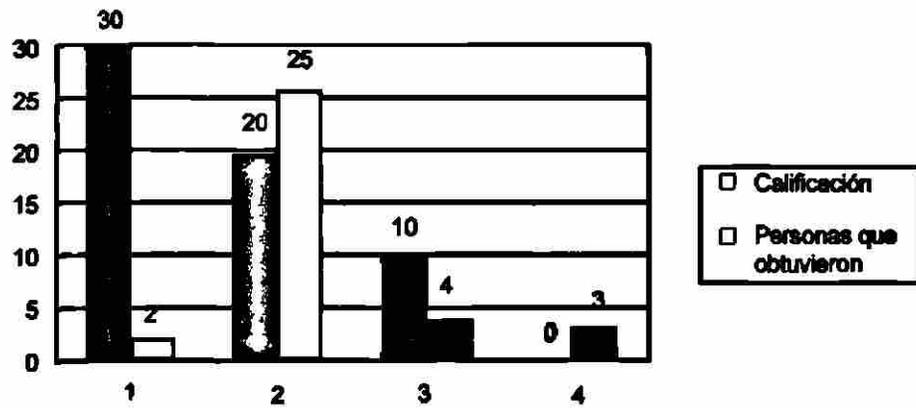
**No. 35 CONOCIMIENTO DEL PUESTO**



**No. 36 CALIDAD DEL TRABAJO**

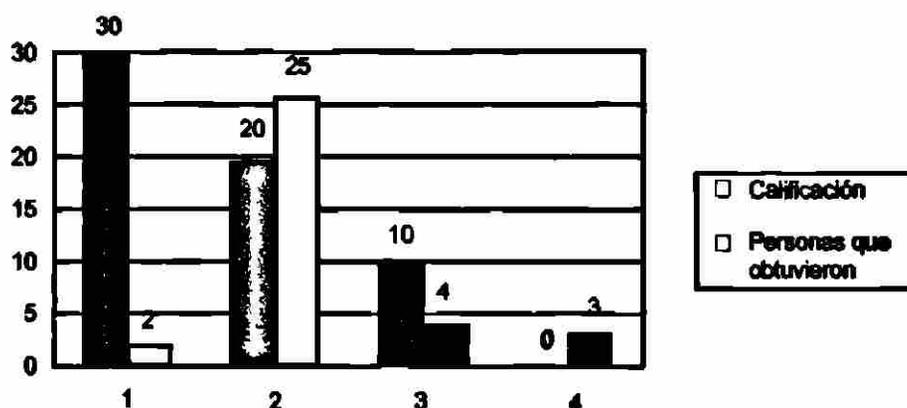
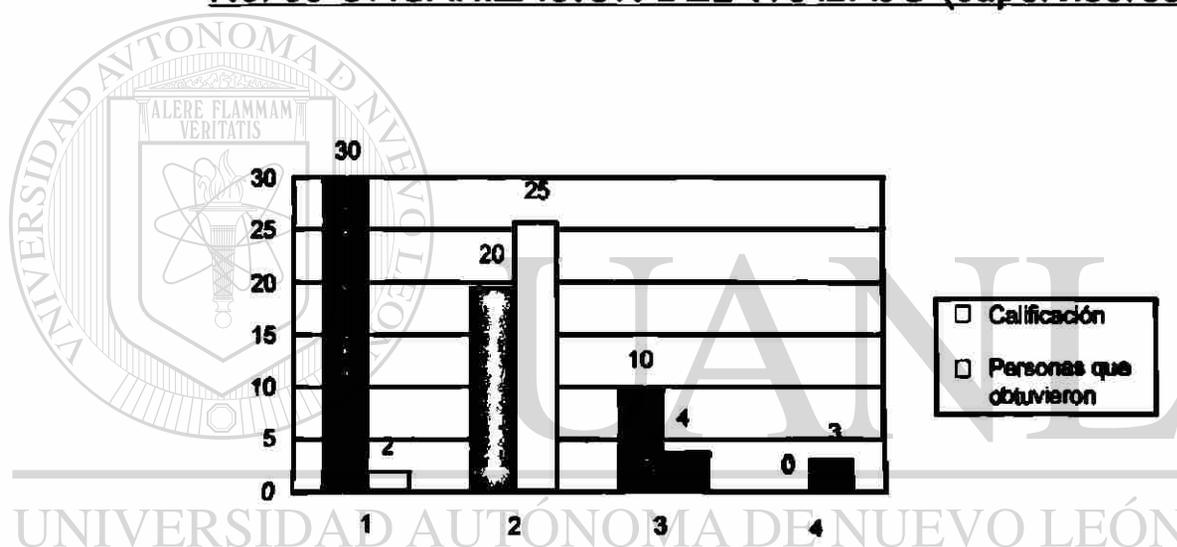
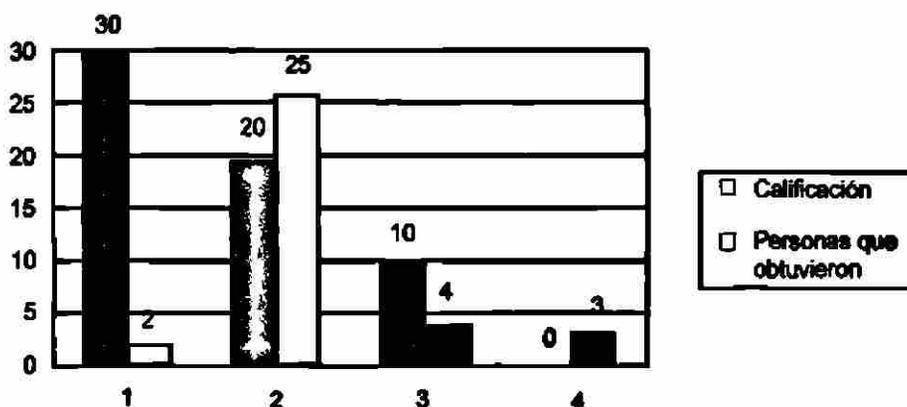


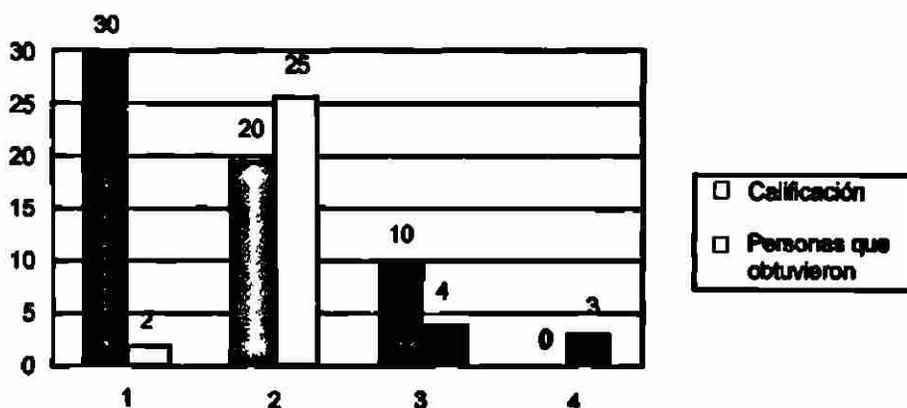
**No. 37 CANTIDAD DE TRABAJO**



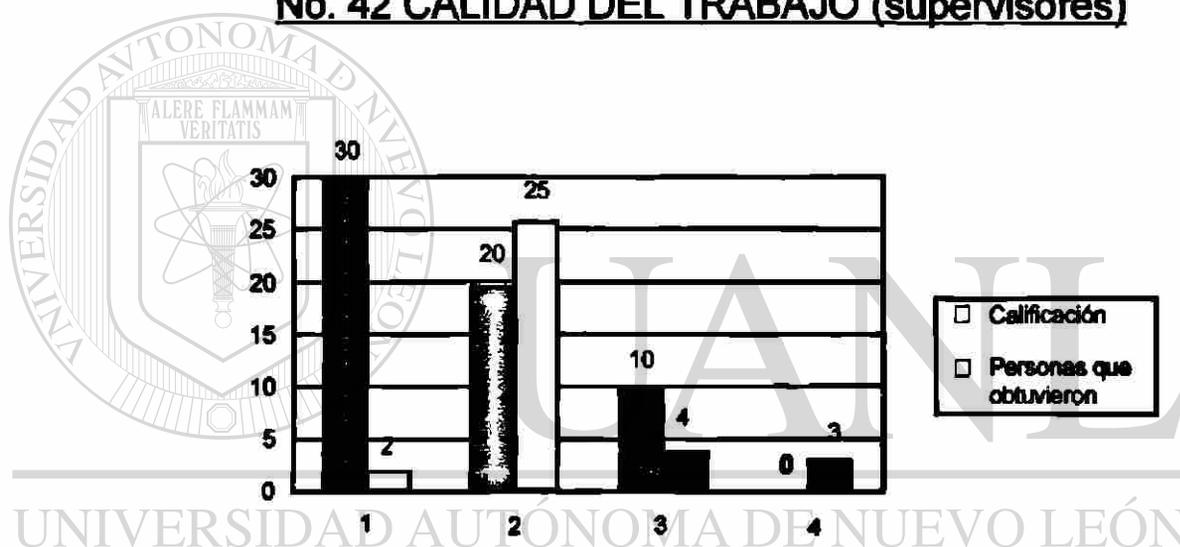
**No. 38 INICIATIVA**

## DEPTO. SILLERIA PLANTA

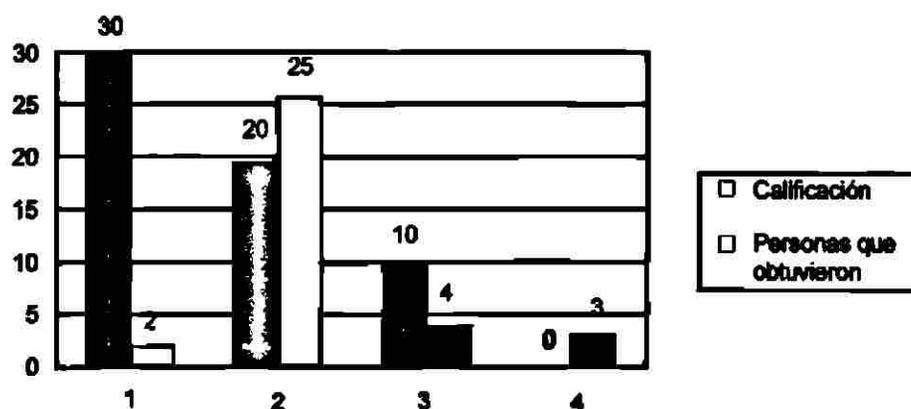
**No. 39 ORGANIZACION DEL TRABAJO (supervisores)****No. 40 CONTROL DE ACTIVIDADES (supervisores)****No. 41 CONOCIMIENTO DEL PUESTO (supervisores)**



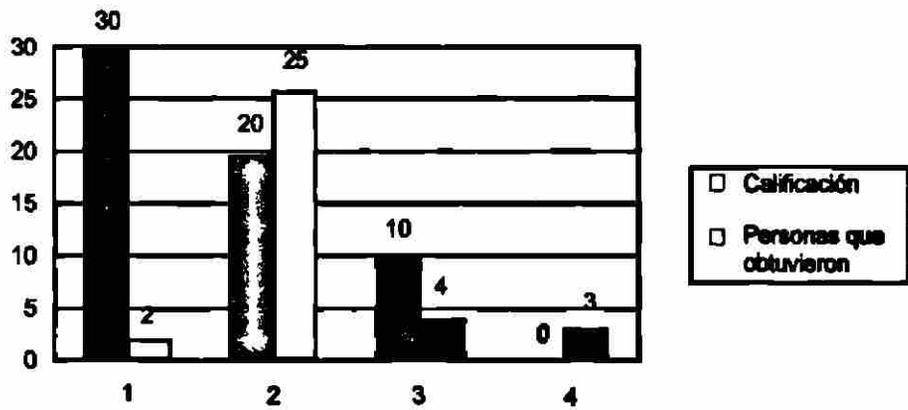
**No. 42 CALIDAD DEL TRABAJO (supervisores)**



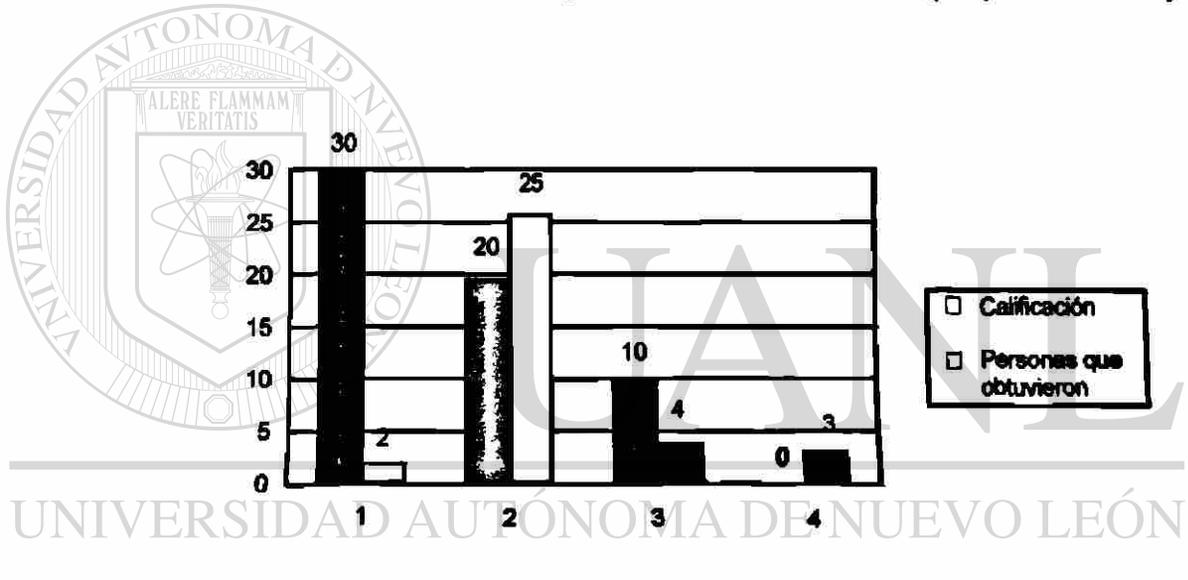
**No. 43 CANTIDAD DE TRABAJO (supervisores)**



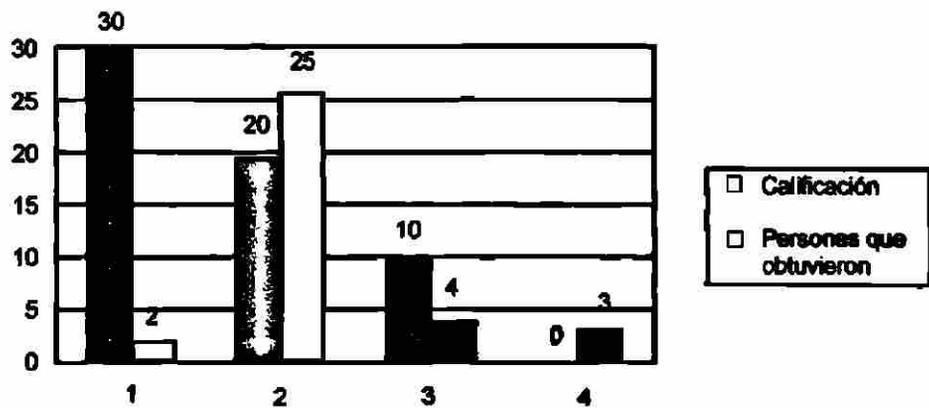
**No. 44 INICIATIVA (supervisores)**



**No. 45 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE (supervisores)**

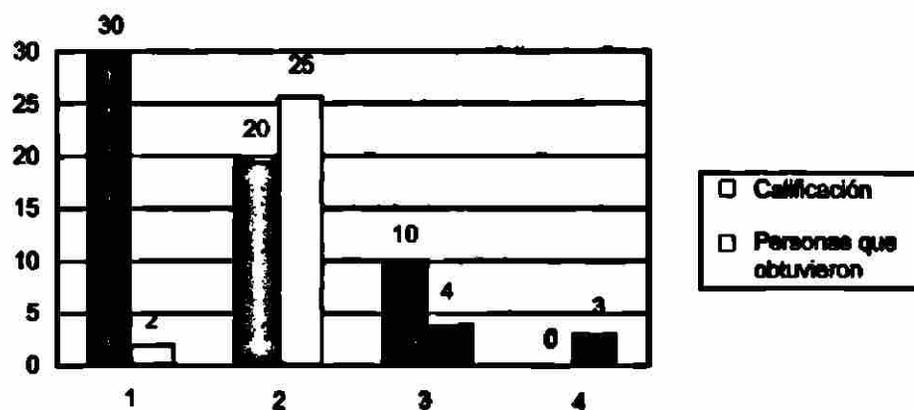
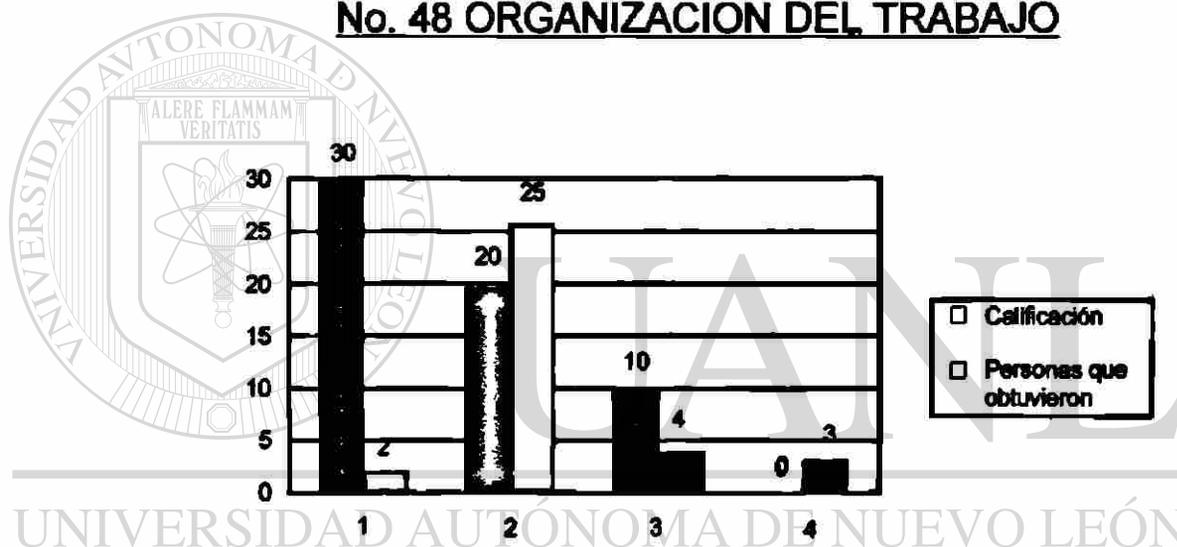
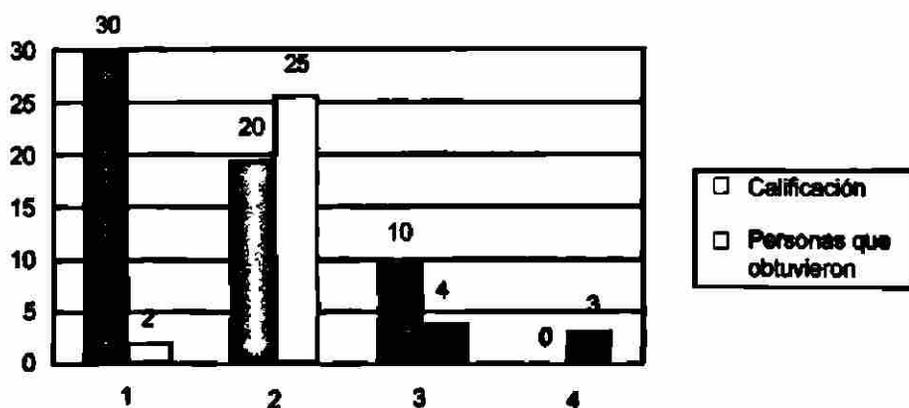


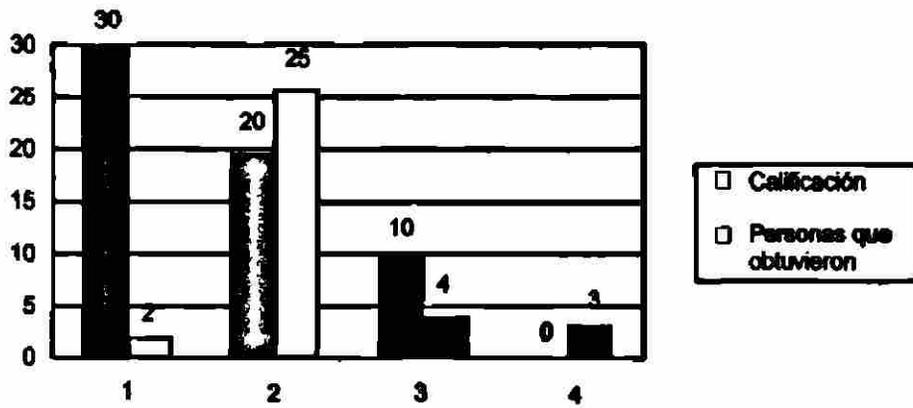
**No. 46 COOPERACION (supervisores)**



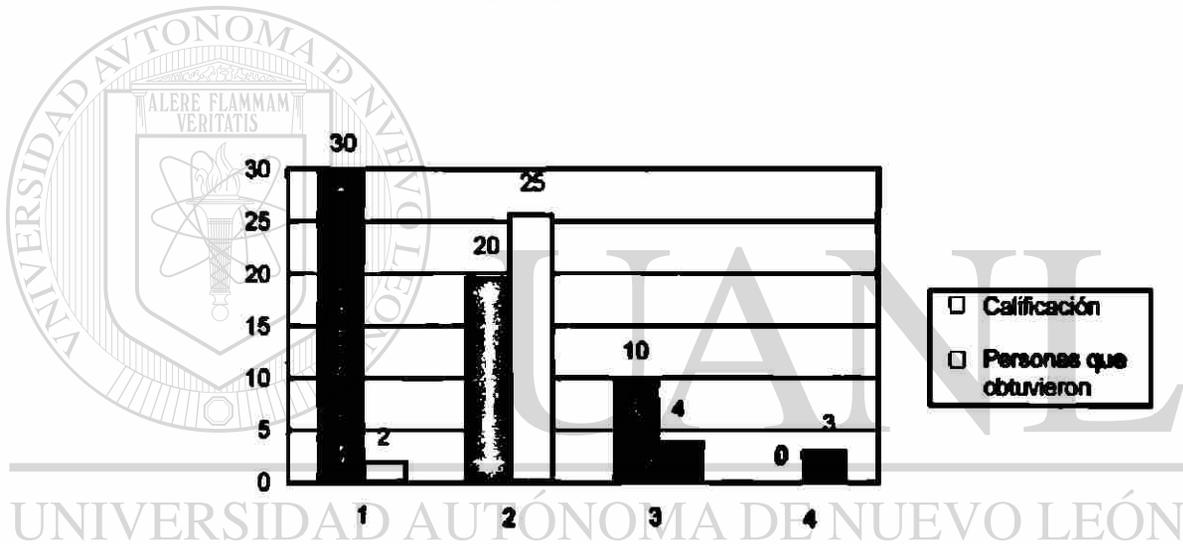
**No. 47 PUNTUALIDAD (supervisores)**

## DEPTO. EMBARQUES

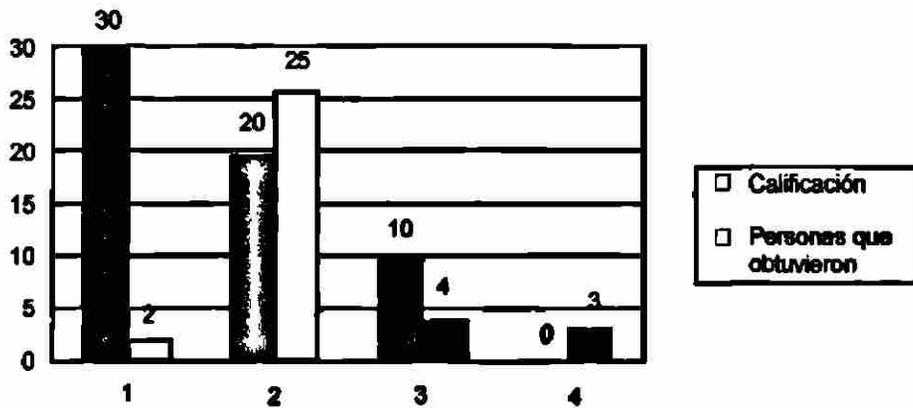
**No. 48 ORGANIZACION DEL TRABAJO****DIRECCIÓN No. 49 CONTROL DE ACTIVIDADES****No. 50 CONOCIMIENTO DEL PUESTO**



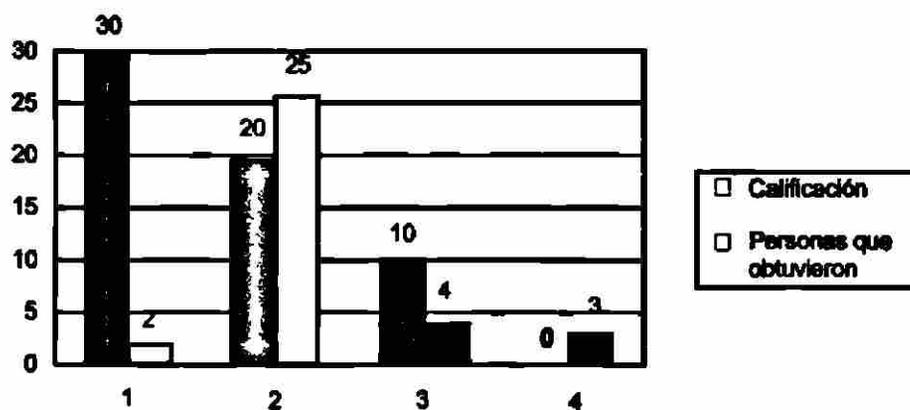
**No. 51 CALIDAD DEL TRABAJO**



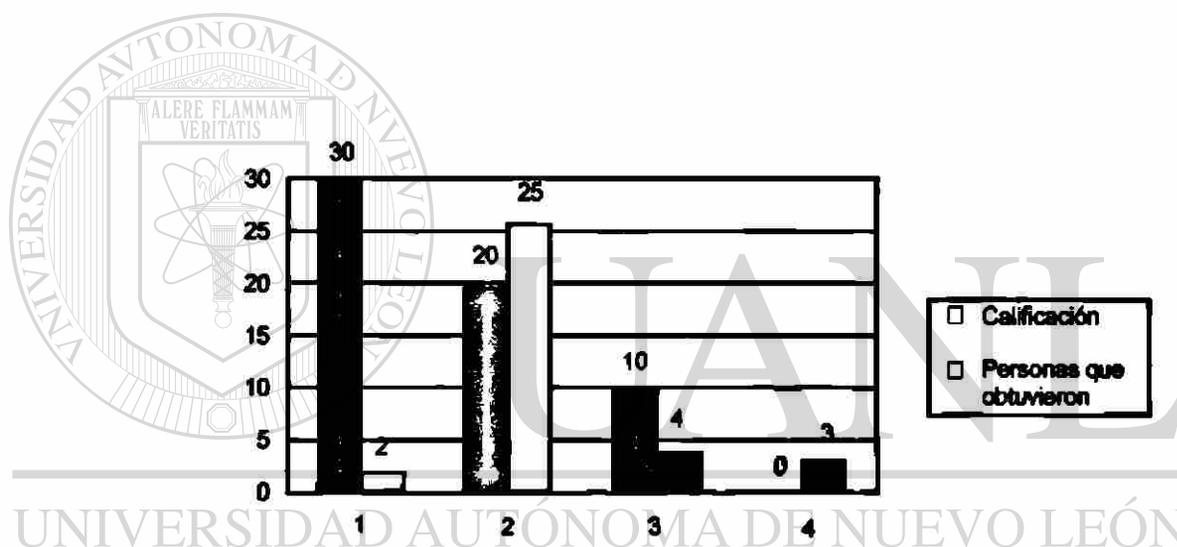
**No. 52 CANTIDAD DE TRABAJO**



**No. 53 INICIATIVA**

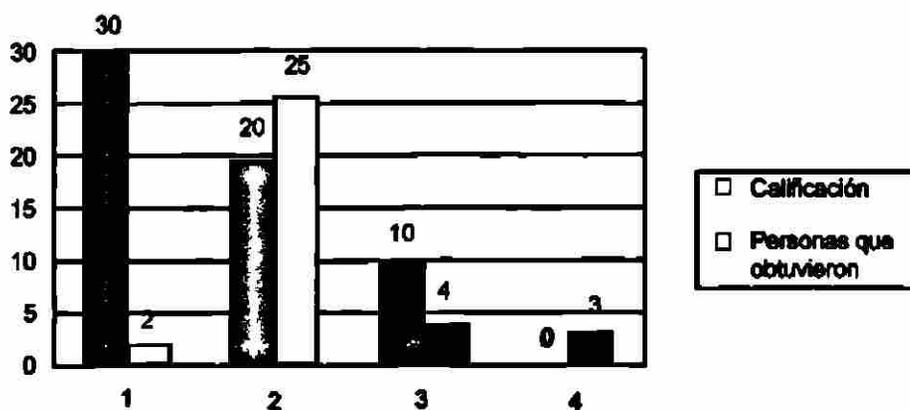


**No. 54 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE**



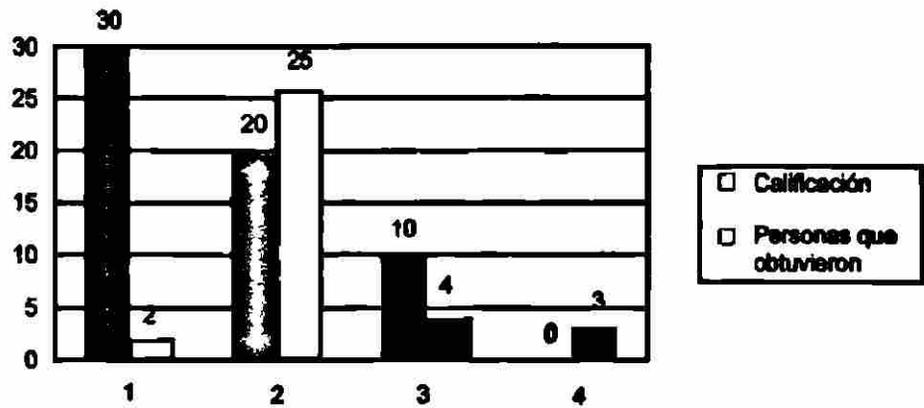
**No. 55 COOPERACION**

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

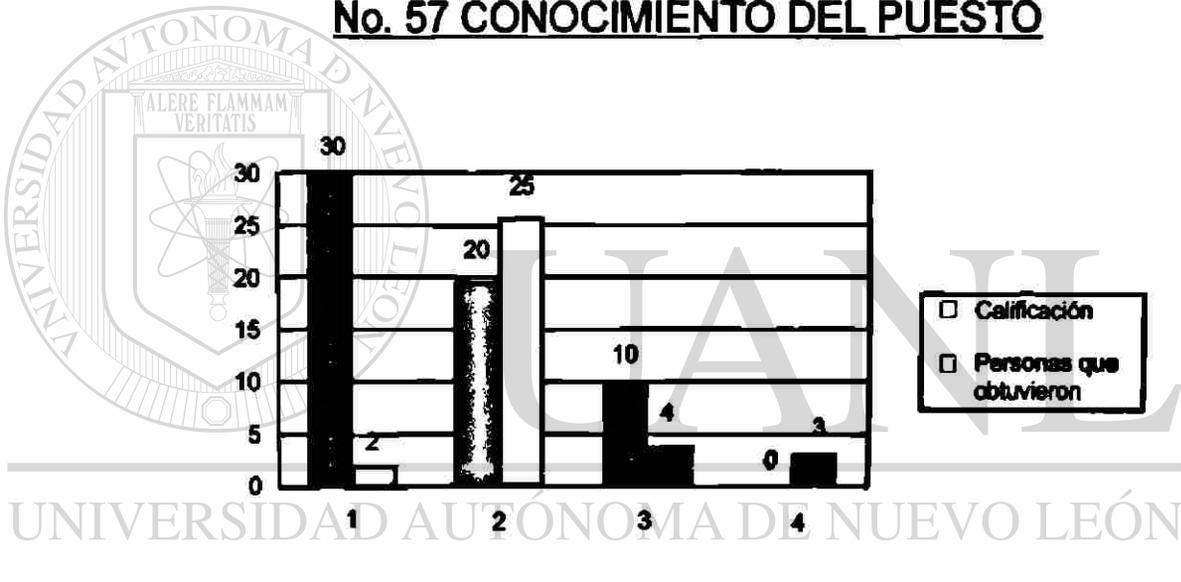


**No. 56 PUNTUALIDAD**

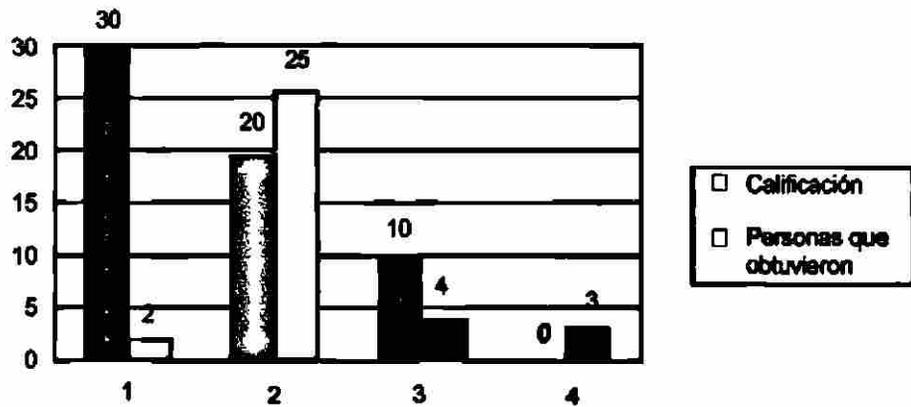
DEPTO. RECURSOS HUMANOS



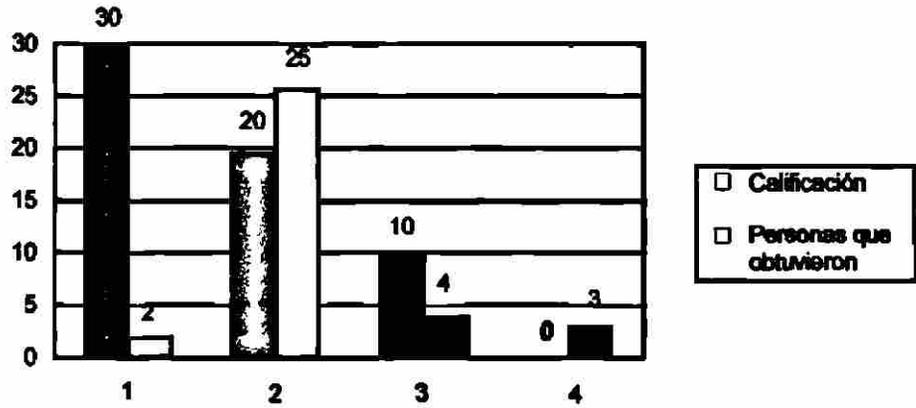
No. 57 CONOCIMIENTO DEL PUESTO



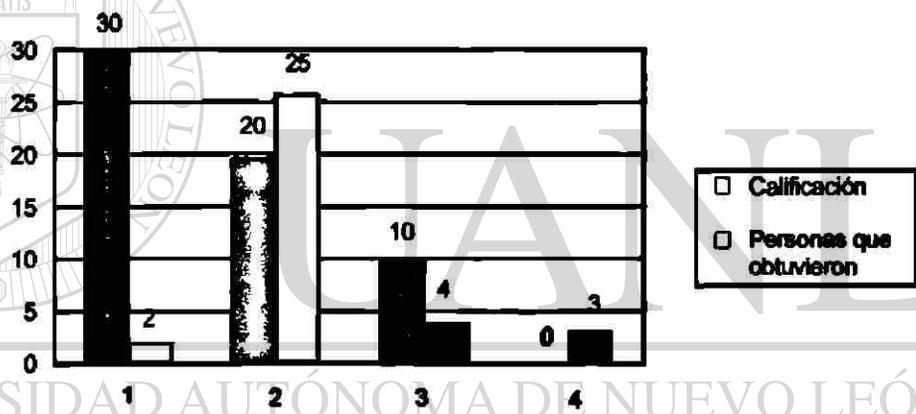
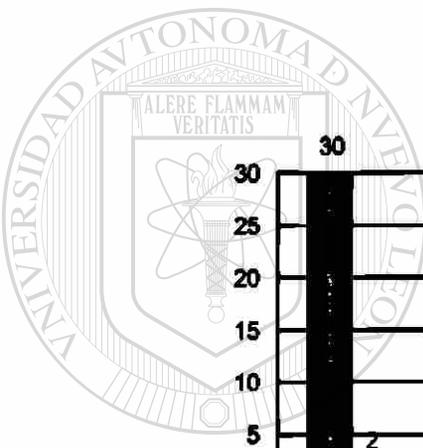
No. 58 CALIDAD DEL TRABAJO



No. 59 CANTIDAD DE TRABAJO



**No. 60 INICIATIVA**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



**No. 61 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE**



**LISTA DE CURSOS QUE SE IMPARTEN 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			





## 6.7 Programa de Capacitación

<b>CURSO</b>	Filosofía de Calidad
<b>DURACION</b>	16 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Todo el personal
<b>OBJETIVOS</b>	<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>
<b>TEMARIO:</b>	<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. Adaptación al cambio</li> <li>9. Cambio personal</li> </ol>

No. 66 Filosofía de Calidad

<b>CURSO</b>	Trabajo en equipo
<b>DURACION</b>	16 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Personal que dirija grupos o equipos de trabajo
<b>OBJETIVOS</b>	<p>Que los participantes:</p> <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>
<b>TEMARIO:</b>	<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>

---

### No. 67 Trabajo en Equipo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

<b>CURSO</b>	Introducción a la serie ISO-9000
<b>DURACION</b>	8 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Todo el personal de localidades con certificación o en busca de la certificación.
<b>OBJETIVOS</b>	<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> <li>5. Antecedentes.</li> </ol>
<b>TEMARIO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Razones para buscar la certificación.</li> <li>7. Sistemas de Aseguramientos de la Calidad</li> <li>8. Responsabilidad de Gerenciales.</li> <li>9. Elementos del sistema.</li> <li>10. Elementos de la norma</li> <li>11. Pasos y requerimientos para la implementación</li> <li>12. Auditorías de calidad</li> <li>13. Conclusiones</li> </ol>

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

**Nº. 59 Control estadístico de Procesos (Fase 1)**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

**No. 70 Control estadístico de procesos (Fase 2)**

<b>CURSO</b>	Liderazgo para el Cambio 1
<b>DURACION</b>	16 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Todos los niveles gerenciales.
<b>OBJETIVOS</b>	<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>
<b>TEMARIO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Introducción</li> <li>4. Creación de una organización facultada</li> <li>5. Visión de grandeza</li> <li>6. Obstáculos internos</li> <li>7. Haciendo realidad la Visión</li> <li>8. Aliados y Adversarios.</li> <li>9. Determinación</li> <li>10. El reto del Liderazgo para el Cambio</li> <li>11. Conclusiones</li> </ol>

**No. 71 Liderazgo**

<b>CURSO</b>	Habilidades Gerenciales 1 (Antes LMS Supervisores)
<b>DURACIÓN</b>	16 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Superintendentes, supervisores, jefes de departamento, líderes de proyectos y coordinadores.
<b>OBJETIVOS</b>	<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>
<b>TEMARIO:</b>	<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> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Trabajo gerencial y técnica</li> <li>8. Filosofía de la empresa</li> <li>9. Planeación</li> <li>10. Actividades de planeación</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización</li> <li>2. Dirección</li> <li>3. Actividades de organización</li> <li>4. Control</li> <li>5. Actividades de control</li> </ol>

No. 72 Administración

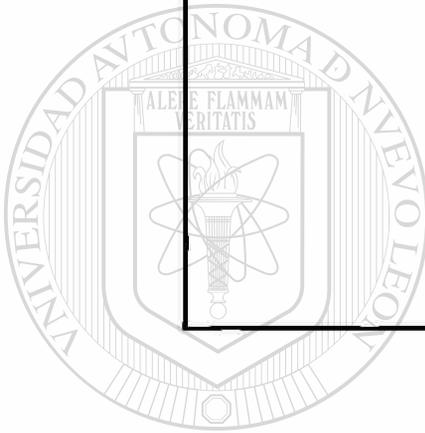
<b>CURSO</b>	Habilidades Gerenciales II (Antes LMS Gerencial)
<b>DURACION</b>	16 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Todo el personal de nivel gerencial.
<b>OBJETIVOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporcionar el conocimiento general de la importancia del trabajo del gerente para la organización.</li> <li>2. Relacionar el trabajo gerencial a actividades específicas de su puesto.</li> <li>3. Describir el Sistema de Administración de la empresa.</li> </ol>
<b>TEMARIO:</b>	<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, visión, valores y compromisos</li> <li>9. Planeación.</li> <li>10. Actividades de planeación.</li> <li>11. Organización.</li> <li>12. Dirección.</li> <li>13. Actividades de organización.</li> <li>14. Control.</li> <li>15. Actividades de control</li> </ol>

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

No. 73 Habilidades Gerenciales (Antes LMS Gerencial)

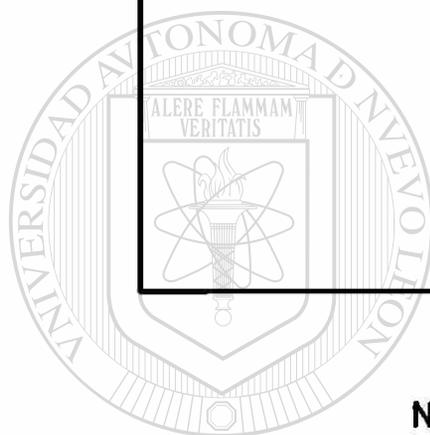
<b>CURSO</b>	<b>LMS Secretarial</b>
<b>DURACION</b>	<b>8 hrs.</b>
<b>DIRIGIDO A:</b>	<b>Personal secretarial</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer la importancia de las funciones secretariales dentro del proceso de administración de la empresa.</li> <li>2. Conocer las características principales de la secretaria profesional.</li> </ol>
<b>TEMARIO:</b>	<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>

<b>CURSO</b>	Presentaciones Efectivas
<b>DURACION</b>	16 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Supervisores y gerentes.
<b>OBJETIVOS</b>	<p>Que los participantes:</p> <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>
<b>TEMARIO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Introducción.</li> <li>4. Habilidades Físicas.</li> <li>5. Planeación de la presentación.</li> <li>6. Preparación de la presentación.</li> <li>7. Material de apoyo.</li> <li>8. Manejo del grupo.</li> <li>9. La presentación.</li> <li>10. Conclusión.</li> </ol>



UANL

<b>CURSO</b>	Administración del Tiempo.
<b>DURACION</b>	8 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Todo el personal de la empresa.
<b>OBJETIVOS</b>	1. El participante aprenderá a utilizar las herramientas y técnicas disponibles para la adecuada administración del tiempo.
<b>TEMARIO:</b>	<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>



### No. 76 Administración del tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN<sup>®</sup>  
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

<b>CURSO</b>	Finanzas para no financieros
<b>DURACION</b>	16 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Gerente de áreas no contables, personal de ventas.
<b>OBJETIVOS</b>	<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>
<b>TEMARIO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Definiciones básicas: <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 crédito.</li> <li>7. Integridad y ética en los negocios.</li> <li>8. Salvaguarda de activos.</li> <li>9. Conceptos varios</li> </ol>

No. 77 Finanzas para no financieros

<b>CURSO</b>	Formación de Instructores.
<b>DURACION</b>	16 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Capacitadores internos.
<b>OBJETIVOS</b>	<p>1. Que los participantes identifiquen y analicen los conceptos, medios y técnicas requeridos para la impartición de cursos de capacitación.</p> <p>2. Desarrollen sus habilidades para diseñar e impartir cursos seminarios de acuerdo a las necesidades de la empresa.</p>
<b>TEMARIO:</b>	<p>3. El aprendizaje.</p> <p style="padding-left: 40px;">Principios</p> <p style="padding-left: 40px;">Técnicas básicas</p> <p>4. Métodos y técnicas de la instrucción.</p> <p style="padding-left: 40px;">Aprendizaje dirigido y delegado</p> <p style="padding-left: 40px;">Enseñanza-Aprendizaje</p> <p>5. Objetivos de la instrucción</p> <p style="padding-left: 40px;">Áreas de aprendizaje</p> <p style="padding-left: 40px;">Taxonomía del aprendizaje</p> <p>6. Material didáctico.</p> <p>7. La instrucción.</p> <p style="padding-left: 40px;">El instructor</p> <p style="padding-left: 40px;">El grupo.</p> <p>NOTA: La duración puede aumentar a 24 horas y el contenido puede ajustarse de acuerdo a la finalidad específica del curso.</p>

No. 78 Formación de Instructores

<b>CURSO</b>	Teoría de Restricciones
<b>DURACION</b>	8 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Gerentes y supervisores.
<b>OBJETIVOS</b>	1. Que los participantes conozcan y apliquen los principios básicos de la teoría de restricciones.
<b>TEMARIO:</b>	<p>2. Introducción.</p> <p>3. Relación de las principales variables.</p> <p>4. Descripción de los 5 pasos de la teoría.</p> <p>5. Caso práctico.</p> <p>NOTA: El contenido y duración de este curso puede variar de acuerdo a necesidades de las áreas que lo requieran y a las recomendaciones de las instituciones que lo imparten.</p>

No. 79 Teoría de Restricciones

<b>CURSO</b>	Operación de tanques termo.
<b>DURACION</b>	8 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Personal que opera y da mantenimiento a tanques de almacenamiento de líquidos criogénicos.
<b>OBJETIVOS</b>	Que los participantes: 1. Conozcan los principios básicos de operación. 2. Desarrollen las habilidades necesarias para detectar y corregir las principales fallas en la operación de los tanques.
<b>TEMARIO:</b>	3. Introducción. 4. Principios de logística y seguridad. 5. Descripción del equipo. 6. Principios de operación. 7. Mantenimiento preventivo. 8. Detección de fallas. 9. Conclusión.

No. 80 Operación de tanques termo

<b>CURSO</b>	Técnicas de atención al cliente (La voz del cliente)
<b>DURACION</b>	16 hra.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Choferes, tractoristas, vendedores de mostrador, auxiliares de sucursal, supervisores y personal operativo de plantas.
<b>OBJETIVOS</b>	<p>Que los participantes:</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 satisfacción del cliente.</li> </ol>
<b>TEMARIO:</b>	<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 están dispuestos a pagar.</li> <li>9. Ejercicios.</li> <li>10. Conclusiones</li> </ol>

No. 81 Técnicos de atención al cliente

<b>CURSO</b>	Negociaciones Efectivas
<b>DURACION</b>	16 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Personal de ventas (excepto vendedores de mostrador). Personal de crédito y cobranzas. Personal que efectúe negociaciones.
<b>OBJETIVOS</b>	Que los participantes: 1. Aprendan y apliquen los principios de una negociación efectiva. 2. Conocerán la técnica de negociaciones por méritos.
<b>TEMARIO:</b>	3. Introducción. 4. Negociación por posición. 5. Negociación por méritos. 6. Principios de la negociación. 7. Técnicas de negociación. 8. Proceso de negociación. 9. Negociación efectiva. 10. Conclusiones

No. 82 Negociaciones efectivas

<b>CURSO</b>	Técnicas de Ventas II
<b>DURACION</b>	16 hra.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Representantes de ventas, ingenieros de aplicación técnicas, gerentes de sucursal.
<b>OBJETIVOS</b>	<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>
<b>TEMARIO:</b>	<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. <ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación</li> <li>Indiferencia</li> <li>Escepticismo</li> <li>Objeciones</li> </ul> </li> <li>8. ¿Cómo tratar las actitudes del cliente?</li> <li>9. Declaración de beneficios.</li> </ol>

<b>CURSO</b>	Administración del tiempo y territorio.
<b>DURACION</b>	16 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Personal de ventas
<b>OBJETIVOS</b>	1. Proporcionar a los participantes las herramientas necesarias para la planeación, implementación y control de las actividades de ventas requeridas para cubrir un territorio.
<b>TEMARIO:</b>	<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> <li>7. Administración del territorio.</li> <li>8. Análisis de clientes.</li> <li>9. Fijar metas.</li> <li>10. Análisis de cargas de trabajo.</li> <li>11. Plan y programas de visitas.</li> </ol>

No. 84 Administración del tiempo y territorio

<b>CURSO</b>	<b>Análisis y desarrollo del potencial de ventas.</b>
<b>DURACION</b>	<b>24 hrs.</b>
<b>DIRIGIDO A:</b>	<b>Representantes de ventas, ingenieros de aplicaciones técnicas, gerentes de sucursal.</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>Que los participantes: 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.</b>
<b>TEMARIO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. El profesional de ventas y la administración por resultados</b></li> <li><b>2. El proceso de la venta.</b></li> <li><b>3. La comunicación en el proceso de la venta.</b></li> <li><b>4. Liderazgo y motivación del vendedor profesional.</b></li> <li><b>5. Manejo de actitudes del cliente.</b></li> <li><b>6. El cierre de la venta.</b></li> <li><b>7. Servicios post venta.</b></li> <li><b>8. Plan de mejora y capacitación personal.</b></li> </ol>

**No. 85 Análisis y desarrollo del potencial de ventas**

<b>CURSO</b>	ASPNI
<b>DURACION</b>	8 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Todo el personal
<b>OBJETIVOS</b>	<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>
<b>TEMARIO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Política de seguridad, salud y protección ambiental.</li> <li>4. Acción correctiva.</li> <li>5. Normas y reglamentos de seguridad.</li> <li>6. Programa de seguridad, salud y protección ambiental.</li> </ol>

<b>CURSO</b>	Bola Roja
<b>DURACION</b>	72 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Personal de plantas, distribución y personal administrativo que maneje o tenga relación con los productos de la empresa.
<b>OBJETIVOS</b>	<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>
<b>TEMARIO:</b>	<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. Presión.</li> <li>7. Temperatura.</li> <li>8. Control de fuego.</li> <li>9. Equipo de seguridad.</li> <li>10. Primeros auxilios.</li> <li>11. Procedimiento bola roja.</li> <li>12. Mantenimiento.</li> <li>13. Electricidad.</li> <li>14. Herramientas.</li> <li>15. Productos químicos.</li> <li>16. Equipo móvil.</li> <li>17. Orden y limpieza.</li> </ol>

No. 87 Bola roja

<b>CURSO</b>	<b>PAOS</b>
<b>DURACION</b>	16 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Personal de planta, mantenimiento y supervisores.
<b>OBJETIVOS</b>	Los participantes aprenderán las técnicas necesarias para detectar y eliminar condiciones y actos inseguros.
<b>TEMARIO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Equipos de protección 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>

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

No. 88 PAOS

<b>CURSO</b>	Técnicas de conducción profesional.
<b>DURACION</b>	24 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Todo el personal de distribución y que manejen camionetas o camiones.
<b>OBJETIVOS</b>	El participante conocerá las técnicas de conducción necesaria para prevenir accidentes.
<b>TEMARIO:</b>	<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>

**No. 89 Técnicas de conducción profesional**

<b>CURSO</b>	SMITH
<b>DURACION</b>	8 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Todo el personal de distribución y que manejen unidades de la empresa.
<b>OBJETIVOS</b>	El participante conocerá las técnicas de manejo a la defensiva.
<b>TEMARIO:</b>	<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>

**No. 90 SMITH**

<b>CURSO</b>	Manejo de materiales peligrosos.
<b>DURACION</b>	8 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Personal de plantas de envasados.
<b>OBJETIVOS</b>	<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>
<b>TEMARIO:</b>	<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 adecuadas intramuros.</li> </ol>

No. 91 Manejo de materiales peligrosos

<b>CURSO</b>	Procedimientos críticos de seguridad.
<b>DURACION</b>	8 hrs.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Supervisores y personal operativo.
<b>OBJETIVOS:</b>	Que los participantes: 1. Conozcan y aplique los procedimientos críticos de seguridad.
<b>TEMARIO</b>	Contempla el repaso de los procedimientos de: 1. Trabajo en alturas. 2. Trabajos eléctricos. 3. Trabajo en espacios confinados. 4. Tarjeteo y candado.

DIRECCIÓN **No. 92 Procedimientos críticos de seguridad**

## 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 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 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.

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

- 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 primera semana de cada mes el reporte de capacitación realizado en el mes anterior.

- La mano de obra calificada.

- Mantener los equipos en buen estado para la producción.

- Selección 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.

## 7.2 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 técnicas.
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 dará su mayor esfuerzo en productividad.
8. La tesis desarrollada nos indica que se debe 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.

**Carl Rogers**

**El Proceso de Convertirse en Persona**

**Editorial Paidós Larry Hirshhorn**

**Edición Mayo, 1991**

**Contenido**

**Desarrollo de Habilidades de Satisfacción al Cliente**

**Copyright AGC Consultores, "Desarrollo de Habilidades de Satisfacción al Cliente"**

**Edición Agosto, 1995.**

**Douglas Mc Gregor**

**El Lado Humano de las Organizaciones**

**Editorial Ma Graw-Hill**

**Edición Mayo, 1992**

**Gervase R. Bushe**

**Estructuras Paralelas del Aprendizaje**

**Editorial Addison-Weesley Iberoamericana**

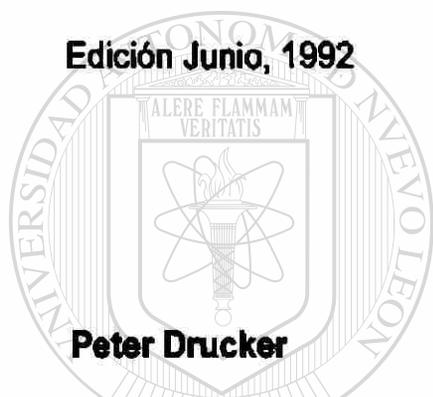
**Edición Junio, 1990**

**John E. Marvin**

**The art of Delivering Quality services**

**Editorial Harvard Businnes**

**Edición Junio, 1992**



**Peter Drucker**

**La Gerencia para el Futuro**

UANL

---

**Editorial Norma**

**Edición Agosto, 1991**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Rothery Briaan**

**La Norma y su implantación**

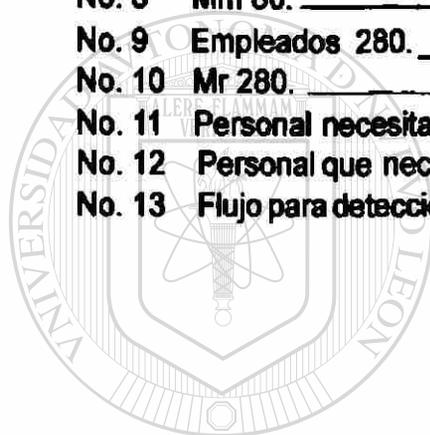
**Editorial Panorama**

**Edición Junio, 1993**

# LISTA DE TABLAS Y GRAFICAS

## Tablas

No. 1	No cumple con expectativas. _____	36
No. 2	Mejora de desempeño. _____	36
No. 3	Cumplió con las expectativas. _____	37
No. 4	Cumplimiento. _____	37
No. 5	Planta Obrera. _____	38
No. 6	Planta 190. _____	38
No. 7	Requerimientos 80. _____	39
No. 8	Mm 80. _____	39
No. 9	Empleados 280. _____	40
No. 10	Mr 280. _____	40
No. 11	Personal necesitado. _____	41
No. 12	Personal que necesita capacitación. _____	41
No. 13	Flujo para detección de necesidades de capacitación. _____	48



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Gráficas****Planta Muebles**

No. 14	Muebles empleados	55
No. 15	Muebles supervisores	55
No. 16	Herrería empleados	56
No. 17	Herrería supervisores	56
No. 18	Calidad del trabajo	57
No. 19	Cantidad de trabajo	57
No. 20	Iniciativa	57
No. 21	Cooperación	58
No. 22	Puntualidad	58
No. 23	Asistencia	58
No. 24	Organización del trabajo	59
No. 25	Control de actividades	59
No. 26	Calidad del trabajo	59
No. 27	Cantidad de trabajo	60
No. 28	Iniciativa	60
No. 29	Capacidad de aprendizaje	60
No. 30	Cooperación	61
No. 31	Puntualidad	61
No. 32	Asistencia	61
No. 33	Organización del trabajo	62
No. 34	Control de actividades	62
No. 35	Conocimiento del puesto	62
No. 36	Calidad del trabajo	63
No. 37	Cantidad de trabajo	63
No. 38	Iniciativa	63
No. 39	Organización del trabajo (supervisores)	64
No. 40	Control de actividades (supervisores)	64
No. 41	Conocimiento del puesto (supervisores)	64
No. 42	Calidad del trabajo (supervisores)	65
No. 43	Cantidad de trabajo (supervisores)	65
No. 44	Iniciativa (supervisores)	65
No. 45	Capacidad de aprendizaje (supervisores)	66
No. 46	Cooperación (supervisores)	66
No. 47	Puntualidad (supervisores)	66
No. 48	Organización del trabajo	67
No. 49	Control de actividades	67
No. 50	Conocimiento del puesto	67
No. 51	Calidad del trabajo	68
No. 52	Cantidad de trabajo	68
No. 53	Iniciativa	68

No. 54	Capacidad de aprendizaje	69
No. 55	Cooperación	69
No. 56	Puntualidad	69
No. 57	Conocimiento del puesto	70
No. 58	Calidad del trabajo	70
No. 59	Cantidad de trabajo	70
No. 60	Iniciativa	71
No. 61	Capacidad de aprendizaje	71
No. 62	Reporte de capacitación	72
No. 63	Lista de cursos	73
No. 64	Detección de necesidades	74
No. 65	Uso exclusivo	75
No. 66	Filosofía de calidad	76
No. 67	Trabajo en equipo	77
No. 68	Introducción a la serie ISO-9000	78
No. 69	Control estadístico de procesos (Fase 1)	79
No. 70	Control estadístico de procesos (Fase 2)	80
No. 71	Liderazgo	80
No. 72	Administración	81
No. 73	Habilidades Gerenciales (Antes LMS Gerencial)	82
No. 74	LMS secretarial	83
No. 75	Presentaciones efectivas	84
No. 76	Administración del tiempo	85
No. 77	Finanzas para no financieros	86
No. 78	Formación de instructores	87
No. 79	Teoría de restricciones	88
No. 80	Operación de tanques termo	89
No. 81	Técnicos de atención al cliente	90
No. 82	Negociaciones efectivas	91
No. 83	Técnicos de ventas II	92
No. 84	Administración del tiempo y territorio	93
No. 85	Análisis y desarrollo del potencial de ventas	94
No. 86	Seguridad ASPNI	95
No. 87	Bola roja	96
No. 88	PAOS	97
No. 89	Técnicas de conducción profesional	98
No. 90	SMITH	98
No. 91	Manejo de materiales peligrosos	99
No. 92	Procedimientos críticos de seguridad	100

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

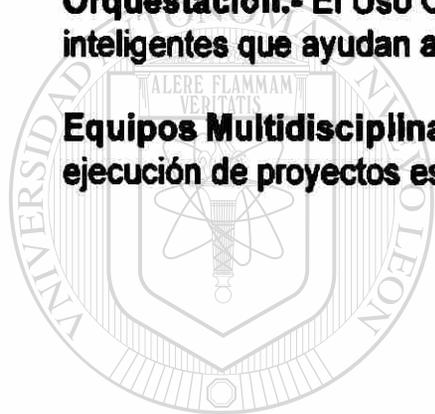
**Cambiar.-** Usar las cosas de nuevas maneras significa derribar los muros de la mente.

**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 derivar los muros de nuestras estructuras conceptuales y derivar los muros que existan en nuestra mente.

**Orquestación.-** El Uso Coordinado de nuevos paquetes de computación ultra inteligentes 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.

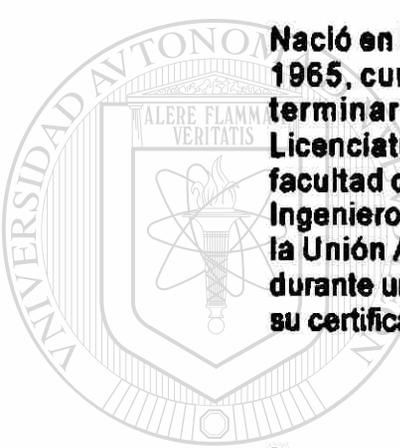


# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

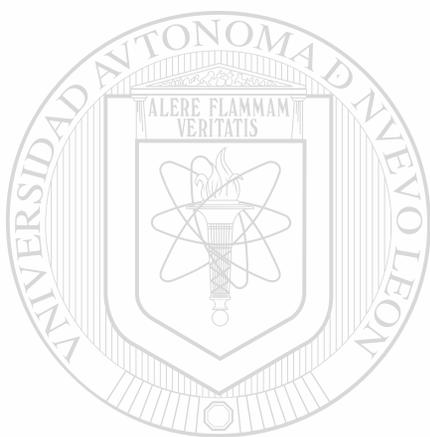
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**JAVIER ISMAEL MARTINEZ**

**Nació en la ciudad de Hidalgo del Parral Chihuahua; en el año de 1965, cursó sus primeros estudios en ésta misma ciudad hasta terminar la enseñanza media superior para después cursar la Licenciatura en la Universidad Autónoma de Nuevo León, en la facultad de Ingeniería Mecánica Eléctrica obteniendo el título de Ingeniero; años después se traslada a la ciudad de Washington en la Unión Americana para perfeccionar el Idioma Inglés cursando durante un año en el "Green River Community College" obteniendo su certificado "English as a Second Language Program".**

**Durante varios años y hasta la fecha se desempeña como Catedrático en la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León; ha desempeñado cargos en el Grupo Celulosa y Derivados S.A. De C.V., En el Grupo Vitro Enseres Domésticos S.A. De C.V. y a la fecha se desempeña en el Grupo Magna Formex-Presmex S.A. De C.V. Primero como Supervisor de Calidad y actualmente como Ingeniero Residente en General Motors de México Planta Ramos Arizpe, Coahuila.**



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



