

00661



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

"DIAGNOSTICO Y DISEÑO DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACION EN EL AREA DE PRODUCCION
DE UNA EMPRESA INDUSTRIALIZADORA DE
CARNE, COMO UN ELEMENTO BASICO DE
PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA".

ESTUDIO DE CASO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
**MAESTRO EN ADMINISTRACION
(ORGANIZACIONES)**
P R E S E N T A :
ANTONIO GOMEZ ALCANTARA

ASESOR: M. EN F. FERNANDO RODRIGUEZ ARANDAY



CIUDAD UNIVERSITARIA, D. F. 2000

282182



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

OFICIO: PPCA/EG/2000

ASUNTO: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

ING. LEOPOLDO SILVA GUTIERREZ
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DE ESTA UNIVERSIDAD
Presente.

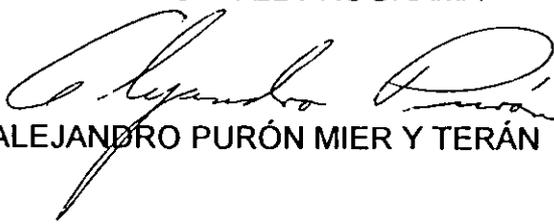
AT'N.: BIOL. FRANCISCO JAVIER INCERA UGALDE
JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL POSGRADO

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **ANTONIO GOMEZ ALCANTARA**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Dr. Alejandro Purón Mier y Terán, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M. en C. GERMAN VICENTE GONZALEZ LOPEZ	PRESIDENTE
M.A. RICARDO VARELA JUAREZ	VOCAL
M.A. MAURICIO DE LA ORTA ZAMORA	VOCAL
DRA. MARIA ELENA ACOSTA VELASCO	VOCAL
M.A. MA. MAGDALENA CHAIN PALAVICINI	SECRETARIO
M.D.H. RAFAEL ZAVALA ORTIZ	SUPLENTE
M.F. FERNANDO RODRIGUEZ ARANDAY	SUPLENTE

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Cd. Universitaria, D.F., a 15 de agosto del 2000.
EL COORDINADOR DEL PROGRAMA


DR. ALEJANDRO PURÓN MIER Y TERÁN



Dedico este trabajo a mi hijo José Antonio Gómez López y
a mi esposa la Ingeniera en Alimentos y Maestra en
Producción Animal, María Guadalupe López Palacios, por ser
mis dos grandes amores y fuente de inspiración en el logro
de esta meta anhelada,
con todo mi amor y cariño.

AGRADECIMIENTOS

Facultad de Contaduría y Administración - UNAM

A todos los profesores que me transmitieron sus conocimientos y experiencias durante el período de mis estudios de Maestría en la Facultad. Al M. EN F. Fernando Rodríguez Aranday por ser mi profesor en el seminario para la obtención del Grado, así como aceptar colaborar como mi Asesor para el desarrollo del Estudio.

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán - UNAM

Al MVZ. Y MAESTRO. Hiram Gutiérrez Renovato por ser el creador y fundador del proyecto Académico Productivo Taller de Carnes (Industrialización, mercado y comercialización de la carne y productos cárnicos de los animales para abasto) ámbito que bajo su dirección ha permitido trascender e impulsar a muchos usuarios, en área de la ciencia y tecnología de la carne, gracias por su gran apoyo.

A los MVZ. Santiago Aja Guardiola y MVZ. Miguel Angel Pérez Ortega, por su amistad, aprecio y el inmenso apoyo que me han brindado para el desarrollo mis las actividades profesionales.

Al MVZ. Jesús Guevara Vivero, Jefe del Centro de Enseñanza Agropecuaria y al personal del Taller de Carnes, Andrés Cardona, Miguel Angel Olarte, Alicia Pérez, Karla Pastrana, Norma Flores, Erick Muñoz y Eustorgio Barrera por su destacado apoyo.

A la Empresa Zwanenberg de México, S.A. DE C.V.

Mi agradecimiento por las facilidades otorgadas para la realización del Estudio de Caso y por las diversas actividades de vinculación que ha mantenido la empresa con la UNAM, durante más de 8 años. Mi especial agradecimiento al MVZ. José de la Vega, al Lic. Rafael Escobar y al Sr. Zenón Rojo, por sus apoyos incondicionales y aportaciones en el proyecto.

Miembros del Jurado de Maestría

A todos y cada uno de ellos por sus comentarios, aportaciones y observaciones al presente trabajo.

INDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN.	1
OBJETIVOS.	8
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.	9
CAPÍTULO I. UNIDAD DE ESTUDIO.	
1.1 Datos generales de la Empresa.	11
1.1.1 Historia y desarrollo.	11
1.1.2 Bienes o servicios que ofrece.	13
1.1.3 Localización geográfica.	14
1.2 Misión.	15
1.3 Objetivos de la Empresa.	15
1.3.1 Objetivos del Área de Producción.	15
1.4 Estrategias básicas.	16
1.5 Valores corporativos y de la Empresa.	17
1.6 Entorno del caso.	19
1.6.1 Organigrama general.	21
1.6.2 Organigrama del Área de Producción.	22
1.6.3 Organigrama del Área de Control de calidad.	23
1.6.4 Organigrama del Área de Recursos humanos.	24
1.6.5 Planta de personal del Área de Producción de Empacadora México.	25
1.6.6 Distribución de planta por niveles jerárquicos del Área de Producción de Empacadora México.	26
1.6.7 Objetivos y funciones de cada uno de los Departamentos.	27

CAPÍTULO II. UNIDAD DE ANÁLISIS.

2.1 Planteamiento del problema.	39
2.2 Diseño y aplicación del diagnóstico.	40
2.2.1 Obtención de información a través de cuestionarios, observación directa y entrevista.	40
2.2.2 Análisis y depuración de información.	42
2.2.3 Resultados.	42

CAPÍTULO III. MARCO TEORICO.

3.1 Vínculo del factor humano y la capacitación en industria de la carne.	52
3.1.1 Antecedentes.	53
3.1.2 Administración del factor humano.	56
3.2 Capacitación.	57
3.2.1 Capacitación y educación continua.	58
3.2.2 Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones.	60
3.2.3 Beneficios del individuo que repercuten favorablemente en la organización.	61
3.2.4 Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas.	61
3.2.5 Enfoques que se buscan con la capacitación en la empresa.	62
3.3 Marco legal.	
3.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.	64
3.3.2 Ley Federal del Trabajo, promulgada en 1931, Nueva Ley en 1970	64

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL

4.1 Detección de necesidades de capacitación .	74
---	----

4.2 Plan de capacitación.	76
4.2.1. Objetivo general.	76
4.2.2. Lineamientos.	76
4.2.3. Procedimientos.	77
4.2.4. Capacitación en centros externos.	79
4.2.5. Programa de cursos.	79
4.3 Operación del Programa de Capacitación.	80
4.4 Seguimiento y Evaluación del Programa de Capacitación.	81
4.5 Resultados Esperados.	82
4.6 Programa de Capacitación Integral del Área de Producción de Empacadora México.	84
4.7 Instituciones y empresas propuestas para la ejecución del Programa de Capacitación Integral, así como Dependencias involucradas.	91
 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.	 92
 BIBLIOGRAFIA.	 94
 ANEXOS.	 99

INTRODUCCIÓN

El estudio de caso es uno de los diversos caminos para hacer investigación en las Ciencias Sociales, aunque existen alternativas como los experimentos, las investigaciones históricas y el análisis de información de archivo, entre otras.

"El método utilizado en este trabajo es el denominado Investigación de Estudios de Caso, diseño y métodos, del autor Robert K. Yin, enfocado al diseño y conducción de casos únicos o múltiples para propósitos de investigación, aplicado al diagnóstico y diseño de un Programa de Capacitación en el Área de Producción de una empresa industrializadora de carne, como un elemento básico de productividad y eficiencia".²⁷

El método de casos fue desarrollado por Robert K. Yin. Este estudio de caso de Yin tiene cuatro aplicaciones diferentes en una evaluación de la investigación:

- a) Explica las causas de nexos o ligue de la teoría con las intervenciones de la vida real, que son complejas para las estrategias experimentales.
- b) Describe el contexto de la vida real.
- c) Beneficiar de modo descriptivo alguna teoría nueva (evidencia empírica).
- d) Explora situaciones en las cuales, el hecho a evaluar no tiene claridad con los resultados.

²⁷ Yin RK. Investigación de Estudio de Caso, Diseño y Métodos. 2ª edición. California, USA.: SAGE Publication, Inc. 1988.

El estudio de caso, es la estrategia preferida, al examinar eventos contemporáneos, cuando las conductas relevantes no pueden ser manipuladas. Se apoya en las mismas técnicas que las de los casos históricos, pero se adicionan fuentes de evidencias que usualmente los historiadores no incluyen en su repertorio, tales como:

- Entrevistas.
- Documentos.
- Observación directa.
- Instrumentos.

El reporte de caso contara con las siguientes especificaciones:

- a) Historia, tan concreta y exacta como sea posible.
- b) Un cuadro, donde se muestre el panorama real más que una simple descripción.
- c) Un indicador de relación social, que describa a las personas actuando en las relaciones sociales, como inclusión de sus reacciones propias.
- d) Movimiento, al describir los acontecimientos debe mostrar que los hechos están en proceso.
- e) Circunscribirse a los acontecimientos.

Para preparar los materiales de caso se deben de seguir las siguientes cinco etapas:

1. Etapa inicial en el desarrollo del análisis de un caso:

- a) Investigar la información básica.
- b) Ubicar las fuentes fundamentales de datos.
- c) Contactar las fuentes de información y conseguir su cooperación.
- d) Reunir información adicional mediante las fuentes fundamentales de datos.
- e) Evaluar si el caso puede servir o no para su empleo en la enseñanza.
- f) Elaborar un breve compendio o resumen del caso.
- g) Elaborar una reseña general del caso en forma detallada.
- h) Poner a consideración de personas experimentadas en el empleo de casos para conocer su opinión acerca de el resumen y la reseña general del caso.

2. Aclarar el caso y preparar la recopilación de datos:

- a) Seleccione un objetivo o perspectiva del caso (o una combinación de éstos).

Objetivos	Perspectivas
- Establecer conceptos de la ciencia social	- Histórica
- Describir la conducta humana o la interacción	- Problemática
- Explicar relaciones	- Temática
- Proporcionar una situación de decisión	- Procesal
- Provocar la recopilación de datos para el análisis situacional	- Causal

- b) Designar los personajes principales y desarrollar una descripción de ellos a grandes rasgos.
- c) Procurar ser objetivo, claro y atraer el interés del lector.
- d) Procurar realizar una reseña amplia y detallada del caso, con el fin de guiar la recopilación de datos.
- e) Establecer todas las posibles fuentes de datos necesarios y las fuentes apropiadas.
- f) Establecer los procedimientos y técnicas apropiadas para la recopilación de información.

3. Recopilar los datos:

- a) Ponerse en contacto con las fuentes de datos y programar entrevistas, reuniones, períodos de observación y tiempo para estudiar documentos escritos.
- b) Organizar los datos de acuerdo con la reseña amplia.
- c) Ordenar la información en relación con la reseña del caso al concluir la recopilación.

4. Bosquejar el caso:

- a) Analizar la lógica del objetivo o perspectiva del caso que se eligió para representar.
- b) Determinar la extensión del caso.
- c) Revisar la reseña amplia y detallada para utilizar al escribir el caso.
- d) Seleccionar el contenido del caso mediante los datos disponibles.
- e) Utilizar un estilo narrativo y explicativo al escribir el caso.

5. Preparar el informe final sobre el caso:

- a) Hacer circular el borrador del caso, para que lo revisen aquellos experimentados en el empleo de casos, los participantes claves en el caso y se le pruebe en varias situaciones de enseñanza.
- b) Realizar las correcciones necesarias.
- c) Someter la versión final del caso a examen.
- d) Una vez hechas las correcciones necesarias, busque el medio de divulgar el caso.

El Estudio de Caso Diagnóstico y Diseño de un Programa de Capacitación en el área de producción de una empresa industrializadora de carne como un elemento básico de productividad y eficiencia, esta integrado por cinco capítulos:

En el primer capítulo se describe a la unidad de estudio es decir, la empresa donde se aplico el método de investigación y estudio de caso de Robert K. Yin, este apartado contempla información general de la organización, su historia y desarrollo, los bienes y servicios que ofrece, su misión, objetivos, organigrama general, organigrama del área de producción, organigrama del área de recursos humanos, organigrama del área de control de calidad, personal de planta, distribución de planta por niveles jerárquicos y objetivos y funciones de cada una de los departamentos que integran el área de producción, asimismo quiero hacer hincapié que debido a la confidencialidad de la información me voy a referir a la empresa con el nombre de **Empacadora México**, ya que no se me otorgo el permiso para utilizar el nombre real de la empresa.

En el segundo capítulo se establece el planteamiento del problema, considerando los pasos realizados para el diagnóstico, la obtención de información a través de cuestionarios, observaciones directas y entrevistas, se describen además los resultados y conclusiones del caso.

En el tercer capítulo se describe el marco teórico de la capacitación en la industria de la carne, antecedentes, administración del factor humano, los beneficios de la capacitación en las organizaciones, los beneficios del individuo que repercuten favorablemente en la organización, los beneficios en las relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas, los enfoques que se buscan con la capacitación en la empresa y el marco legal.

En el cuarto capítulo se plasma la propuesta de capacitación integral para el área de producción de la empresa industrializadora de carne.

Finalmente en el **quinto capítulo** están consideradas las conclusiones del Estudio de Caso.

Cabe hacer mención que el objetivo principal del Estudio de Caso es la realización del Diagnóstico y Diseño de un Programa de Capacitación en el Área de Producción de Empacadora México que le permitan actualizar su plan de capacitación integral, considerando los objetivos y prioridades de las Gerencias de Planta, Recursos Humanos y Producción del corporativo.

Para la concreción del programa de capacitación se requerirá la participación de todos los protagonistas de la organización desde las gerencias hasta el nivel de supervisión y operación, permitiendo una actuación y cobertura para afrontar las exigencias del mercado en la industria de la carne en México y el mundo.

Por lo que pretendemos que un programa serio de capacitación permitirá proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes a los trabajadores, requeridos para el óptimo desempeño del puesto que ocupan.

OBJETIVOS

GENERAL

Diagnosticar y diseñar de un Programa de Capacitación en el área de producción de una empresa industrializadora de carne como un elemento básico de productividad y eficiencia.

PARTICULARES

1. Conocer la estructura de la empresa en el área de producción, así como su organización.
2. Identificar el estado que guarda el rubro capacitación del factor humano por categorías y niveles.
3. Analizar los datos e información.
4. Determinar las metas globales e individuales de capacitación de acuerdo a la misión, objetivos y prioridades de la empresa.
5. Elaborar un programa de capacitación integral que permita mejorar el desempeño del factor humano del área de producción.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En las plantas que procesan, empaican, conservan y distribuyen, productos y subproductos de origen animal para consumo humano, se deberá mejorar la capacitación del factor humano existente, desde los niveles gerenciales, de supervisión y operativos, como un elemento básico de productividad y eficiencia dentro de los establecimientos que industrializan carne en México.

Frecuentemente se inician esfuerzos para promover el desarrollo tecnológico en las empresas mexicanas, tales esfuerzos están condenados a un altísimo índice de fracaso si no se apoyan inicialmente en un programa de adquisición del conocimiento de forma integral.

La generación de tecnología es la panacea de la mayoría de los programas de desarrollo tecnológico, debido principalmente a que no existe una congruencia entre la cantidad de conocimientos aplicados para la innovación tecnológica y la habilidad del manejo y uso de tecnología por la empresa en cualquiera de sus niveles de operación, de supervisión y directivo; lo que conlleva al fracaso.

Al aplicar la innovación tecnológica, cualquier empresa debe tener muy claro, que la capacitación del factor humano que estará en contacto directo con la nueva tecnología es muy importante, ya que de esto se desprenden factores que influyen directamente con la competitividad y eficiencia dentro de la empresa, por lo que una mala capacitación del personal influiría en:

- a) Mal manejo del equipo por desconocimiento de su operación.

- b) Retrasos en la producción por los tiempos muertos de operación del equipo durante las reparaciones.
- c) Accidentes del personal por desconocimiento de la operación de equipo y etapas del proceso.
- d) Alteraciones de la materias primas o productos terminados, por manejos y practicas inadecuadas.
- e) Depreciación de la imagen de la empresa ante el mercado consumidor.
- f) Retrasos en las entregas de los productos.
- g) Solvencia económica de la empresa para continuar su desarrollo.

Por lo tanto la innovación tecnológica de las empresas, deberá ir acompañada de la capacitación del factor humano que permita obtener el mejor beneficio contribuyendo a la mejora del proceso productivo de la empresa de forma integral.¹⁰

Es por eso que el elemento central del presente Estudio de Caso es la capacitación del personal de producción, para que auxiliado con la tecnología de punta se mejore la productividad y eficiencia dentro de Empacadora México, empresa líder en la industria de productos cárnicos en México.

¹⁰ Nacional Financiera, NAFIN, Manual del Nuevo Programa de Desarrollo Tecnológico, México D.F. 1993.

CAPÍTULO I

UNIDAD DE ESTUDIO

1.1 Datos generales de la empresa.²⁸

1.1.1 Historia y desarrollo

Empacadora México tiene sus orígenes en la Empresa Arosa fundada en 1962, organización dedicaba a la fabricación de jamones. Constituida por un grupo de 16 operarios y 7 empleados teniendo una producción semanal de 360 kilogramos, Ubicaba en la zona industrial del Municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México.

En 1968 **Empacadora México** miembro de un corporativo holandés, adquiere la empresa Arosa e inicia la industrialización y comercialización de productos cárnicos en nuestro país, teniendo una producción de 500 kilogramos por semana, destacando productos como la salchicha blanca, salchicha desayuno, mortadela y jamón.

Como resultado de la calidad de sus productos en 1971, Grupo Niveluno compró las acciones de **Empacadora México**. En esa época la producción promedio de la empacadora era de 25 toneladas a la semana, con una mezcla de 42 productos. Por lo que para promover sus productos en el mercado se integro la fuerza de ventas que en 1975 la formaban 9 vendedoras.

²⁸ Empacadora México, Manual de Inducción para el personal de nuevo ingreso, Gerencia de Recursos Humanos, 1999.

El éxito de este equipo de ventas, unido a la calidad de los productos, llevó a que se incrementara la producción a 150 toneladas por semana en 1979. Esto generó la necesidad de ampliar las instalaciones por lo que el 18 de mayo de 1979, se inauguran las actuales instalaciones de **Empacadora México** localizadas en el Municipio de Tepetzotlán, Estado de México.

En enero de 1991 **Empacadora México** extiende sus operaciones al mercado de productos lácteos a través de la compra de la Compañía de quesos "El Lobo" y quesos finos de origen "Querétaro".

Para 1997 **Empacadora México** pasa a formar parte de la rama de: **Anexón Grupo José Antonio (AGJA)** apartado Alimentos y Productos Congelados, con esto, **Empacadora México** se integra a una importante rama industrial y comparte créditos con otra empacadora de carnes de nombre "Embutidos Finos".

Grupo AGJA nace en septiembre de 1956 con la constitución de Conductores Monterrey. Comenzó su producción en 1957, cuando surgió el primer carrete de cable para la construcción; en ese año los trabajadores de la empresa sumaban diez personas.

Hoy poco más de 40 años después, AGJA integra a 7 divisiones en donde laboran más de 22000 personas. Cuenta con más de 30 plantas productivas y diversos centros de distribución en México, Argentina, Brasil y Estados Unidos.

A través de subsidiarias operadoras, es líder en mercados domésticos y han tenido un desarrollo importante en los mercados internacionales. Actualmente, los productos de AGJA están presentes en 40 países del mundo, las exportaciones representan casi la mitad de sus ingresos.

Participan con éxito en los mercados de conductores eléctricos y de telecomunicaciones, arneses industriales, arneses e instrumentos automotores, compuestos, transformadores eléctricos de distribución y potencia, aisladores cerámicos, balastros y sistemas de iluminación pública e industrial, carnes frías procesadas, fundición especializada para la industria automotriz y de aparatos electrodomésticos y tubería sanitaria de hierro vaciado. Grupo AGJA ha acelerado durante los últimos años su ritmo de crecimiento; bajo una clara estrategia, ha incrementado su portafolio de negocios y mercados en aquellas áreas en donde existen posibilidades de liderazgo y desempeño rentable.

Igualmente ha establecido alianzas estratégicas con compañías líderes mundiales, fortaleciendo su posicionamiento competitivo en una economía global. Su capacidad administrativa y la calidad de sus activos permiten a AGJA continuar con los procesos de certificación internacional de sus sistemas de calidad para consolidar su posición de liderazgo en los mercados nacionales y seguir participando de manera creciente en diversas regiones geográficas del mundo.

1.1.2 Bienes o servicios que ofrece.²⁸

Hoy en día **Empacadora México** es una de las marcas más importantes en las tiendas de autoservicio, resultado de su filosofía de ofrecer permanentemente la mejor calidad y el mejor servicio del mercado. Esto se ha logrado gracias a la fuerza unida de sus empleados que suman actualmente un promedio de 1300 en todo el país, además de considerar su fuerza de ventas propia y de agencia.

²⁸ Empacadora México, Manual de Inducción para el personal de nuevo ingreso, Gerencia de Recursos Humanos, 1999.

Una premisa de **Empacadora México** es hacer llegar a través de una de su fuerza de ventas un producto de alta calidad y gran sabor al consumidor.

Cuadro No. 1. Productos que fabrica **Empacadora México**:

<u>Jamones</u>	<u>Salchichas</u>	<u>Otros</u>	<u>Quesos</u>
Holandés	Frankfurt	Mortadela	Oaxaca
Navideño	Vienesas	Patés de sabores	Manchego
Pierna	Cocktail	Chorizo	Chihuahua
Cocido	Hot dog	Longaniza	Americano
Horneado	Pavo	Peperami	Crema
Americano	México	Paté clásico	
Pavo			

1.1.3 Localización geográfica

Empacadora México cuenta con:

- Una industrializadora de carnes en el municipio de Tepetzotlán, Estado de México.
- Una industrializadora de quesos en el Estado de Querétaro.
- Un Centro Nacional de Distribución y Oficinas generales en el Estado de México.
- Dos Centros de Distribución Regionales (Monterrey y Guadalajara).
- Un equipo de distribuidores localizados en diferentes partes de la República Mexicana.

EMPACADORA MEXICO

1.2 Misión

Administrar la operación de la planta, cumpliendo los estándares de calidad y costo y entrega oportuna de productos, coordinándose con proveedores y clientes internos, manteniendo un buen clima organizacional, seguridad en el trabajo y respetando el medio ambiente.

1.3 Objetivos de la Empresa.²⁸

- Capitalizar sinergias operativas.
- Surtir las necesidades de producto solicitado por logística.
- Incrementar la eficiencia operativa con alto impacto en costos.
- Implementar y/o consolidar el Programa de Educación y Capacitación.
- Apoyar el Plan de Mercadotecnia en diseño y rediseño de productos.
- Disminuir las fallas de calidad que provocan devoluciones y/o reclamos de clientes.

1.3.1 Objetivos del Área de Producción

- Planear y cumplir con los programas de producción y sus embarques.

²⁸ Empacadora México, Manual de Inducción para el personal de nuevo ingreso, Gerencia de Recursos Humanos, 1999.

- Verificar que los productos fabricados en la planta salgan de la mejor calidad, al menor costo y con la entrega oportuna.
- Contar con la estructura organizacional y el ambiente de excelencia laboral que promueva y asegure el cumplimiento del área.
- Incrementar el índice de satisfacción de proveedores y clientes internos.

1.4 Estrategias Básicas

Innovación

Desarrollar la tecnología de productos cárnicos de vanguardia para ofrecer nuevas y mejores opciones que incidan en la calidad y productividad.

Flexibilidad

Adaptarse a la circunstancia compleja y cambiante, ofreciendo soluciones a los retos y demandas del entorno, implica ser más flexible, orientándose a responder más rápidamente, sin descuidar los controles.

Proactividad

Ser proactivos es hacer más y hacerlo mejor, adelantándose al futuro construyéndolo desde hoy mediante una atinada planeación y acción. Deben adelantarse a los retos y responder con mayor productividad.

Establecimiento de prioridades

Jerarquizar compromisos y deberes, orientando los recursos corporativos para dar ejecución profesional a lo trascendente.

1.5 Valores Corporativos y de la Empresa

Asistencia y puntualidad.

Significa que todos en **Empacadora México** nos presentamos a trabajar a la hora designada y nos encontramos en nuestra área de trabajo, de acuerdo al rol de turnos establecidos.

Conciencia en nuestra seguridad en el trabajo.

En **Empacadora México** estamos convencidos que únicamente respetando las normas de seguridad, utilizando el equipo protector personal, evitando condiciones inseguras para nosotros o para nuestros compañeros, es como nos aseguraremos de mantenernos siempre sanos y seguros, porque nuestros hijos nos esperan.

Disciplina y obediencia.

En **Empacadora México** respetamos las indicaciones de quien tiene más experiencia que nosotros, nuestro supervisor. Así mismo respetamos el Reglamento Interior de Trabajo y nos ajustamos a las normas que la empresa nos indica.

Aseo personal.

Por nuestra propia imagen, cuidamos nuestro uniforme y nos aseguramos de traerlo siempre completo, lo mantenemos limpio. Así mismo nos presentamos perfectamente bien aseados a trabajar, porque estamos concientes que nuestro trabajo es hacer alimentos sanos y seguros, y esto comienza por nosotros.

Orden y limpieza.

Para mantener nuestra área de trabajo agradable para nosotros y nuestros compañeros, colocamos nuestras herramientas en su lugar designado, manejamos apropiadamente los materiales y conservamos nuestra área de trabajo impecable. La limpieza no es responsabilidad de un sólo departamento, es responsabilidad de todos.

Respeto a los demás.

Nos gusta ser tratados con amabilidad y cortesía por nuestros jefes y nuestros compañeros, logrando convivir en un ambiente armónico.

Cumplimiento del trabajo.

Si realizamos el trabajo correctamente, en el tiempo que tenemos designado, sin errores, evitando desperdicios, contribuimos directamente a que nuestros salarios se mantengan altos, ya que generamos ganancias que nos benefician a todos.

Confiabilidad.

Si queremos que la empresa cumpla con nosotros, debemos cumplir con la empresa también, si somos responsables y dedicados hacia nuestro trabajo, si evitamos el "ahí se va", podremos disminuir las mermas en la producción y en nuestro trabajo en general. Con esto nosotros nos beneficiamos, ya que aseguramos mantener nuestro trabajo que es el principal ingreso familiar.

Actitud positiva ante los retos.

Si queremos ser la empresa número uno debemos aceptar los retos que nos propongan nuestros supervisores. Nos gusta desarrollarnos personalmente y en la medida que la empresa crezca, nosotros crecemos con ella.

Iniciativa y superación.

Nosotros no esperamos a que nos digan cómo mejorar nuestro trabajo o el proceso que se sigue, proponemos siempre cómo mejorar porque sabemos que seremos reconocidos en la medida en que participemos con la empresa.

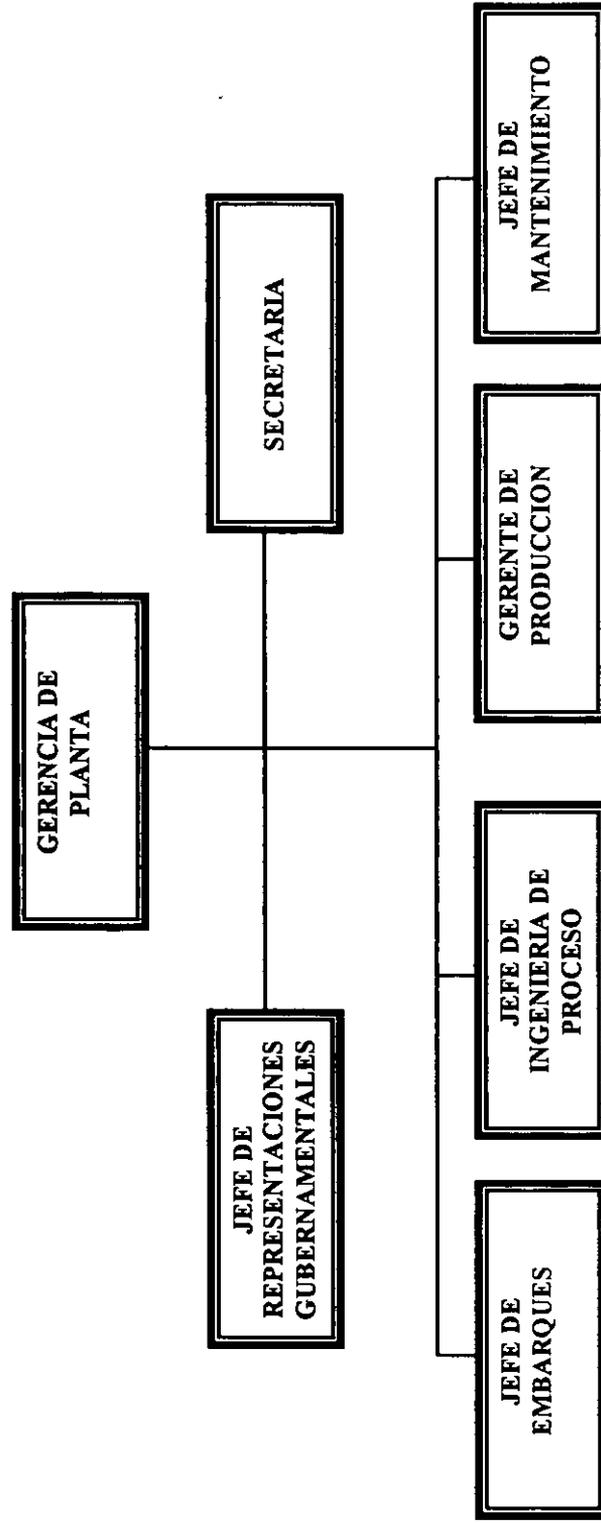
1.6 Entorno del Caso

En este apartado enunciaré el entorno del caso y que es el Área de Producción de **Empacadora México**, daré a conocer su estructura, sus propósitos y la planta de personal que labora en la misma. Esto con el fin

de dimensionar el problema para posteriormente en los siguientes capítulos poder entrar al diagnóstico y posibles soluciones.

1.6.1 Organigrama General.³⁷

**EMPACADORA MEXICO
GERENCIA DE PLANTA**

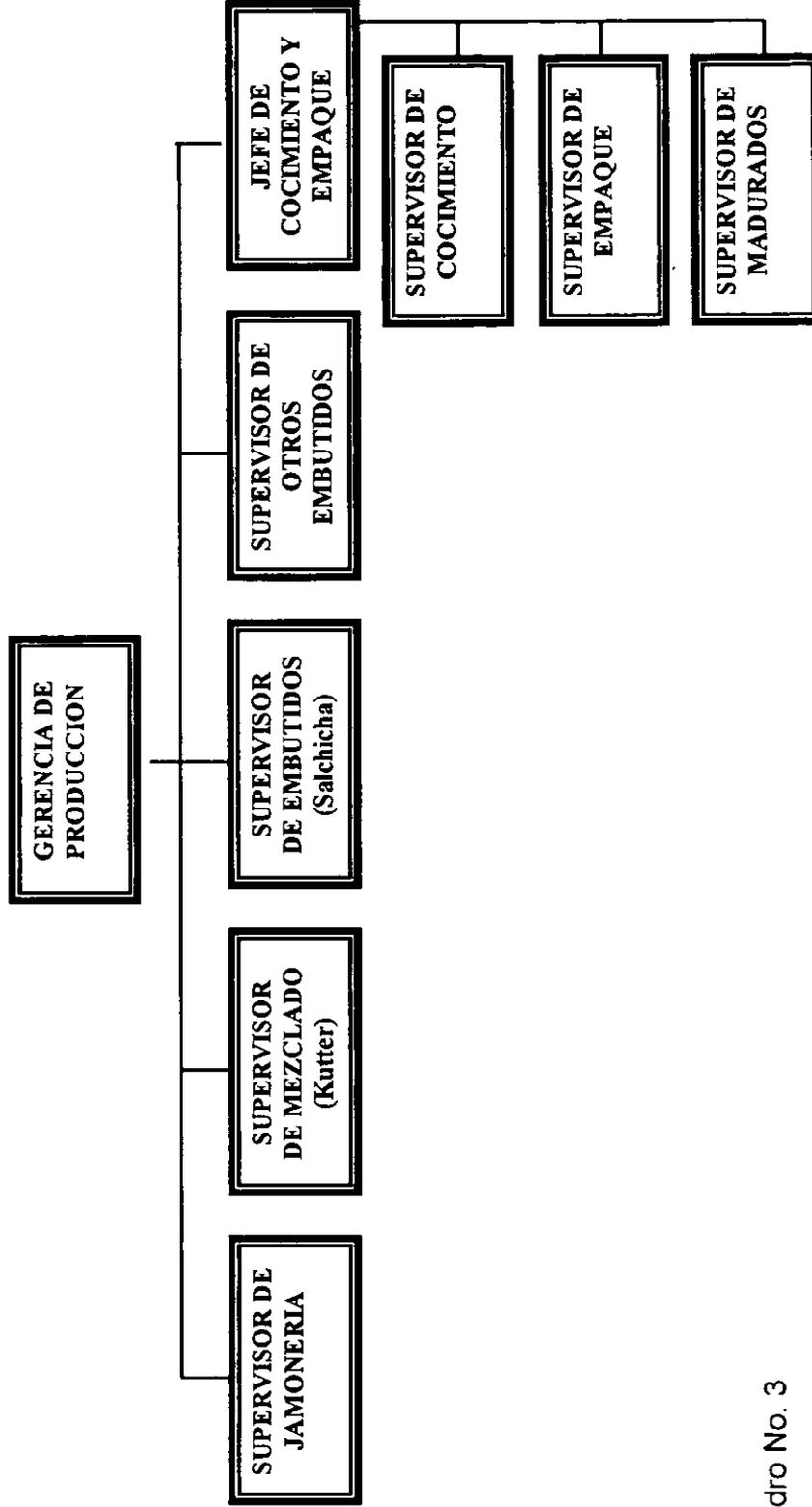


Cuadro No. 2

³⁷ Empacadora México, Manual de Organización, Gerencia de Recursos Humanos, 1999.
21

1.6.2 Organigrama del Área de Producción.³⁷

**EMPACADORA MEXICO
AREA DE PRODUCCION**

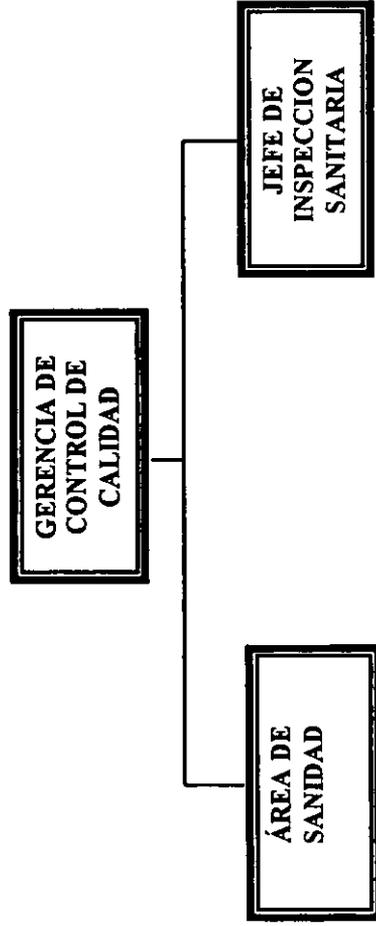


Cuadro No. 3

³⁷ Empacadora México, Manual de Organización, Gerencia de Recursos Humanos, 1999.

1.6.3 Organigrama del Área de Control de Calidad.³⁷

**EMPACADORA MEXICO
ÁREA DE CONTROL DE CALIDAD**

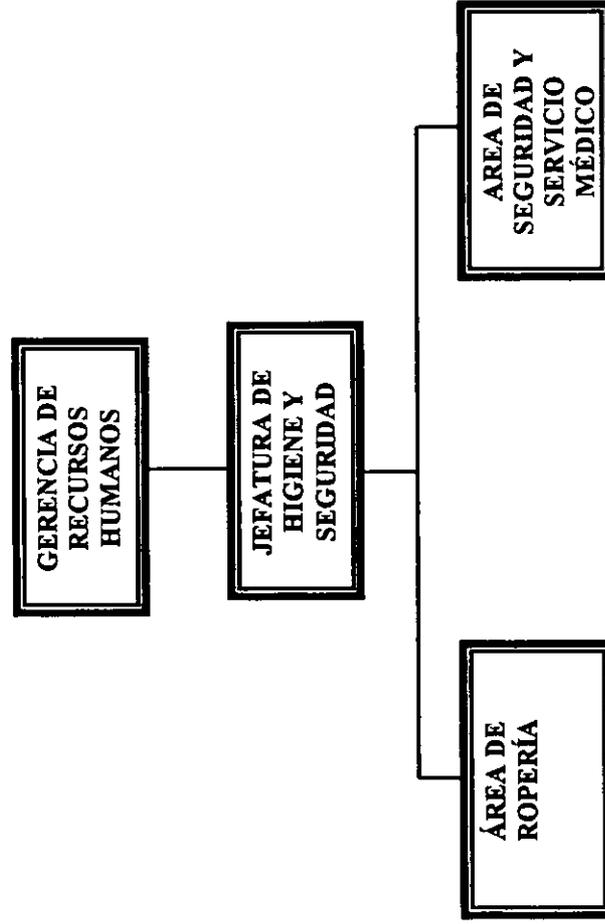


Cuadro No. 4

³⁷ Empacadora México, Manual de Organización, Gerencia de Recursos Humanos, 1999.

1.6.4 Organigrama del Área de Recursos Humanos.³⁷

**EMPACADORA MEXICO
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**



Cuadro No. 5

³⁷ Empacadora México, Manual de Organización, Gerencia de Recursos Humanos, 1999.

1.6.5 Planta de Personal del Área de Producción, de Control de Calidad y de Recursos Humanos de Empacadora México.

Jefatura de Embarques

Almacén	8
Embarques	14
Subtotal	22

Jefatura de Ingeniería de Proceso

Área de Ingeniería de Procesos	5
Subtotal	5

Gerencia de Producción

Área de Embutidos	26
Área de Jamonería	76
Área de Otros Embutidos	31
Área de Mezclado	9
Área de Cocimiento	36
Área de Empaque	63
Área de Madurados	19
Área de Sanidad	28
Subtotal	288

Jefatura de Higiene y Seguridad

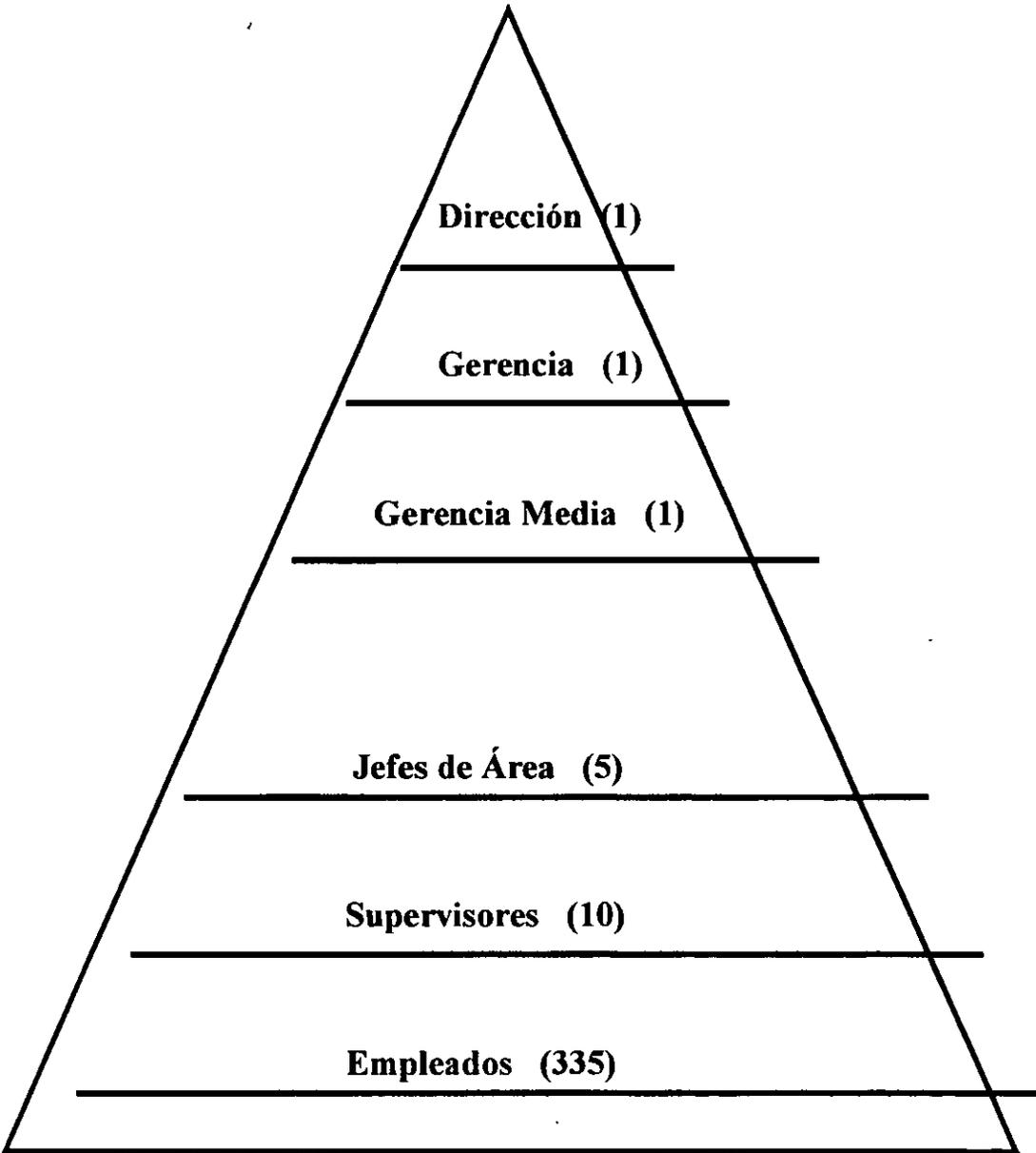
Área de Ropería	3
Área de Seguridad y Servicio Médico	3
Subtotal	6

Jefatura de mantenimiento

Área de mantenimiento	32
Subtotal	32

Total Área de Producción 353

1.6.6 Distribución de Planta por Niveles Jerárquicos del Área de Producción de Empacadora México.³⁷



Total de la Planta: 353

³⁷ Empacadora México, Manual de Organización, Gerencia de Recursos Humanos, 1999.

1.6.7 Objetivos y funciones de cada uno de los Departamentos.³⁷

ÁREA DE PRODUCCIÓN

GERENCIA DE PLANTA

- Misión del puesto:

Surtir al área de Logística los productos que requiera en cantidad, calidad, costos y oportunidad de acuerdo a los estándares establecidos, manteniendo una filosofía de mejora continua.

- Objetivos:

- a) Planear y cumplir con los programas de producción y sus embarques, con desviaciones dentro del rango acordado.
- b) Asegurar que el personal de producción y mantenimiento esté entrenado y actualizado en sus funciones.
- c) Cumplir con las leyes, reglamentos y normatividad de gobierno, concerniente a la operación de la planta, de las que destacan: Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural, Departamento de Establecimientos Tipo Inspección Federal, Secretaría de Ecología, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, entre otras.

³⁷ Empacadora México, Manual de Organización, Gerencia de Recursos Humanos, 1999.

REPRESENTACIONES GUBERNAMENTALES

- Misión del puesto:

Realizar los trámites ante las dependencias gubernamentales y asociaciones.

- Objetivos:

- a) Acudir a las dependencias solicitando permisos, autorizaciones, licencias, etc., seguimiento de los mismos.
- b) Revalidar ante las autoridades correspondientes los registros de: aguas residuales, emisiones atmosféricas, licencia de funcionamiento, cédula de operaciones, traslado de residuos peligrosos y traslado de residuos no peligrosos.
- c) Verificar ante la Procuraduría Federal del Consumidor los instrumentos de medición y efectuar los pagos correspondientes.

JEFE DE EMBARQUES

- Misión del puesto:

Coordinar y supervisar las operaciones y actividades de las áreas de recepción, tráfico y embarque de los productos en condiciones de eficiencia.

- Objetivos:

- a) Coordinar con el personal de embarques la recepción de todos los materiales: empaque, ingredientes y cárnicos.

- b) Coordinar la entrega de materia prima cárnica para los procesos de producción.
- c) Controlar el inventario de producto en las cámaras de refrigeración externas, cuidando la rotación de este producto.
- d) Recibir de control de calidad las liberaciones de los lotes de cárnicos y vigilar su rotación.
- e) Disminuir las mermas en el embarque y recepción de producto.

JEFE DE INGENIERÍA DE PROCESO

- Misión del puesto:

Realizar la planeación, programación y control de la producción, así como apoyar a la Gerencia de Planta a implementar y mantener en funcionamiento un sistema de administración de la producción que garantice el desempeño adecuado de la planta, la calidad de los productos y la entrega oportuna de los mismos de acuerdo a su programación.

- Objetivos:

- a) Planear y programar la producción de la planta con proyecciones mínimas de 5 semanas, incluyendo el manejo de sistemas de control de la producción.
- b) Coordinar la elaboración de estudios de ingeniería industrial para soporte de la programación y control de la producción.
- c) Implementar métodos de trabajo con las instrucciones a seguir por centro de trabajo.

GERENTE DE PRODUCCION

- Misión del puesto:

Es responsable de que los productos fabricados en la planta salgan de la mejor calidad, al menor costo y con la entrega oportuna.

- Objetivos:

- a) Planear y cumplir con los programas de producción y sus embarques.
- b) Verificar que los productos fabricados en la planta salgan de la mejor calidad, al menor costo y con la entrega oportuna.
- c) Contar con la estructura organizacional y el ambiente de excelencia laboral que promueva y asegure el cumplimiento del área.
- d) Incrementar el índice de satisfacción de proveedores y clientes internos.

JEFE DE MANTENIMIENTO

- Misión del puesto:

Mantener la maquinaria, instalaciones, el equipo y sistemas de la planta de producción en óptimas condiciones de operación y seguridad.

- Objetivos:

- a) Elaborar el programa de mantenimiento preventivo y correctivo de la planta y coordinar su cumplimiento.
- b) Entrevistar proveedores externos para la realización de los proyectos, evaluando sus propuestas y contratar los servicios de los que se adapten a las necesidades de la planta.

- c) Revisión y ejecución de las solicitudes de mantenimiento correctivo que generan las áreas de producción.

SUPERVISOR JAMONERÍA

- Misión del puesto:

Verificar la buena manufactura en el proceso de elaboración de los jamones, buscando estandarizar los procesos y evitando los reprocesos.

- Objetivos:

- a) Verificar que el movimiento de la carne sea el adecuado a los procedimientos, siguiendo el programa de producción y utilizando el sistema primeras entradas, primeras salidas.
- b) Verificar que la elaboración de la salmuera se lleve al cabo de acuerdo a especificaciones.
- c) Revisar reactores, verificando su temperatura y ph (grado de acidez o alcalinidad), así como el tanque de descongelación.
- d) Verificar que el mantenimiento y sanitización del equipo e instalaciones se lleven al cabo de acuerdo a los procedimientos y reportar fallas.
- e) Preparar la carne que se va a utilizar en la producción los lunes o el día hábil siguiente a uno feriado.
- f) Verificar que durante todo el proceso se cumplan con los estándares establecidos.
- g) Disminuir las mermas en la producción.

SUPERVISOR DE MEZCLADO (Kutter)

- Misión del puesto:

Elaborar diferentes tipos de mezclas según los planes de producción.

- Objetivos:

- a) Recibir la materia prima cárnica y de ingredientes y de acuerdo con las indicaciones del supervisor de embutidos, y con el programa de producción se proceda a elaborar la mezcla para salchichas, paté, salami, mortadela, jamón americano o chorizo.
- b) Auxiliar a los supervisores en la capacitación y entrenamiento del personal.
- c) Verificar que el mantenimiento y sanitización del equipo e instalaciones se lleven al cabo de acuerdo a los procedimientos y reportar fallas.
- d) Disminuir las mermas en la elaboración de mezclas.

SUPERVISOR EMBUTIDOS (salchicha)

- Misión del puesto:

Realizar la producción de salchichas de calidad dentro de las especificaciones y costos.

- Objetivos:

- a) Planear las actividades de su departamento de acuerdo con el programa de producción.
- b) Verificar que se cumpla con el programa de producción de embutidos.

- c) Disminuir las mermas en la producción.
- d) Enviar al laboratorio para su análisis carne de dudosa calidad.
- e) Verificar que el mantenimiento y sanitización del equipo e instalaciones se lleven al cabo de acuerdo a los procedimientos y reportar fallas.

SUPERVISOR OTROS EMBUTIDOS

- Misión del puesto:

Cumplir con el programa de producción de embutidos y pastas de acuerdo a las fórmulas y especificaciones señaladas, con la calidad requerida.

- Objetivos:

- a) Planear las actividades de su departamento de acuerdo con el programa de producción.
- b) Verificar que se cumpla con el programa de producción de embutidos.
- c) Disminuir las mermas en la producción.
- d) Enviar al laboratorio para su análisis carne de dudosa calidad.
- e) Verificar que el mantenimiento y sanitización del equipo e instalaciones se lleven al cabo de acuerdo a los procedimientos y reportar fallas.

JEFE DE COCIMIENTO Y EMPAQUE

- Misión del puesto:

Coordinar las actividades de cocimiento y empaque de los productos que se manejan en la planta.

- **Objetivos:**
 - a) Coordinar al personal a su cargo para el cumplimiento del programa de producción semanal.
 - b) Auditar el desempeño diario de las áreas a su cargo.
 - c) Coordinar con Ingeniería de Procesos y Aseguramiento de Calidad para alcanzar la calidad y cantidad de los productos que maneja.
 - d) Verificar que el mantenimiento y sanitización del equipo e instalaciones se lleven al cabo de acuerdo a los procedimientos y reportar fallas.
 - e) Disminuir las mermas en el área.

SUPERVISOR DE COCIMIENTO

- **Misión del puesto:**

Llevar al cabo el proceso de cocimiento de los productos de la empresa: jamones, mortadela y paté según especificaciones.

- **Objetivos:**
 - a) Recibir el programa de producción y programar el trabajo de su área.
 - b) Supervisar que el personal lleve a cabo el proceso según especificaciones.
 - c) Solución inmediata de las posibles fallas que puedan surgir durante el proceso.
 - d) Supervisar la máquina de cocimiento de salchicha.
 - e) Verificar que se lleve al cabo la pasteurización del salami.
 - f) Verificar que el mantenimiento y sanitización del equipo e instalaciones se lleven al cabo de acuerdo a los procedimientos y reportar fallas.

- g) Disminuir las mermas en el cocimiento de productos.

SUPERVISOR DE EMPAQUE

- Misión del puesto:

Empacar con calidad el producto generado por las diversas áreas de producción.

- Objetivos:

a) Organizar al personal de acuerdo con las necesidades de empaque.

b) Supervisar que el producto se empaque a la temperatura adecuada.

c) Confirmar que el producto ya empacado pese lo que debe de pesar y lleve la cantidad de piezas que debe llevar.

d) Verificar que el mantenimiento y sanitización del equipo e instalaciones se lleven al cabo de acuerdo a los procedimientos y reportar fallas.

e) Disminuir las mermas en el área.

SUPERVISOR DE MADURADOS

- Misión del puesto:

Planear y coordinar al personal para sacar al producto con seguridad, calidad y al menor costo.

- Objetivos:
 - a) Revisar el programa de producción del día y coordinar el trabajo del personal a su cargo.
 - b) Supervisar que la operación de los hornos se realice correctamente.
 - c) Verificar que el producto salga según las especificaciones.
 - d) Verificar que el mantenimiento y sanitización del equipo e instalaciones se lleven al cabo de acuerdo a los procedimientos y reportar fallas.
 - e) Disminuir las mermas en la producción.

JEFE DE INSPECCIÓN SANITARIA

- Misión del puesto:

Asegurar que la sanitización de las instalaciones, equipo y utensilios se realicen de acuerdo a las especificaciones.

Realizar auditorías en las líneas de producción.

- Objetivos:
 - a) Supervisar y monitorear el desempeño del personal de sanidad en la sanitización de la planta y sanitarios.
 - b) Entregar el equipo de seguridad y los utensilios y materiales para la sanitización.
 - c) Entregar al representante de SAGAR los resultados del análisis de cloro residual en agua.

JEFE DE HIGIENE Y SEGURIDAD

- Misión del puesto:

Mejorar y preservar los mecanismos de la seguridad e integridad física del trabajador así como de la maquinaria y el equipo.

- Objetivos:

Inducción y capacitación en materia de seguridad a todo el personal de nuevo ingreso.

- a) Implementación del uso de equipo de seguridad adecuado a las necesidades de la planta.
- b) Capacitar al personal de las brigadas en el plan de emergencia y/o protección civil.
- c) Integración y coordinación de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.

MEDICO INDUSTRIAL

- Misión del puesto:

Realizar todas las actividades necesarias para prevenir y preservar la salud del personal de la empresa en el trabajo.

- Objetivos:

- a) Realizar consultas al personal, tanto por enfermedad general, como en caso de accidente.
- b) Realizar examen médico semestral de laboratorio al personal.
- c) Realizar los exámenes médicos periódicos al personal, tanto en la planta como en oficinas.

- d) Revisión y valoración de los resultados de los exámenes médicos, así como la canalización a los casos clínicos respectivos según la situación.
- e) Realizar auditorías de seguridad.
- f) Mantener al día los libros y registros de las actividades que en materia de higiene y seguridad se desarrollan en la empresa y son requeridos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.³⁷

³⁷ Empacadora México, Manual de Organización, Gerencia de Recursos Humanos, 1999.

CAPÍTULO II

UNIDAD DE ANÁLISIS

2.1. Planteamiento del problema

¿Cómo mejorar la capacitación en el Área de Producción, de una empresa industrializadora de carne, como elemento básico de productividad y eficiencia?

En la presente investigación se llevó al cabo una fase de diagnóstico en la muestra seleccionada al azar, tal dinámica así como la comunicación que se estableció con las gerencias, permitió conocer: la misión de la empresa, sus fortalezas, sus debilidades, retos, objetivos y prioridades en sus aspectos de administración del factor humano y su capacitación; en donde se definieron las metas globales e individuales de capacitación, que permitirán realizar cambios estructurales permanentes y en constante innovación ya que la capacitación es una responsabilidad compartida entre gerentes, jefaturas, supervisores y empleados.

La industria de la carne en México, esta muy consciente del entorno de globalización y apertura económica y refuerza su competitividad a través de una actitud de servicio, altos estándares de calidad y tecnología, siendo la capacitación un instrumento vital para el logro de estas premisas.

Las empresas dedicadas al procesamiento, empaque, conservación y distribución, de los productos y subproductos de origen animal para consumo

humano, tienen el reto de contar con programas serios y permanentes de capacitación, que les permita mejorar las tareas y acciones, y así cruzar nuevas fronteras comerciales.²⁹

La capacitación permitirá informar nuevos conocimientos y mejorar las aptitudes, actitudes, intereses y oportunidades del trabajo del personal coadyuvando al logro de su satisfacción y desarrollo individual, en función de los objetivos organizacionales y sociales que se pretenden.

Permite encaminar los esfuerzos al aumento de la eficiencia y productividad es el mayor beneficio que una empresa puede obtener al dar capacitación a su personal³⁰.

A continuación se describirán los pasos para la realización del diagnóstico dentro de Empacadora México.

2.2 Diseño y aplicación del Diagnóstico se consideró las siguientes etapas:

2.2.1 Obtención de información a través de cuestionarios, observación directa y entrevista.

El total de la planta de personal de la Industrializadora de Carne, en su área de Producción es de 353 personas por lo que hice un muestreo aleatorio

²⁹ Rodríguez L: H. El sistema de Inspección Sanitaria Federal y la Industrialización de la carne, Consejo Nacional de Sanidad Animal, D.F. México, 17-19 de noviembre de 1992.

³⁰ Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Sistema Integral de Capacitación, Guía Técnica, Dirección General de Capacitación y Productividad, D.F. México, 1996.

estableciendo una cuota de 55.80% de este universo o sea 197 personas; y para que esta fuera más representativa y tomando como un 100% la cuota de 197 personas, se realizó la distribución a encuestar en los siguientes niveles jerárquicos:

NIVEL	PERSONAS	PORCENTAJE
Gerencia	2	1%
Jefaturas	5	3%
Supervisores	10	5%
Empleados	180	91%
Totales	197	100%

Cuestionario (anexo 1)

Como podemos observar en el anexo 1, está el cuestionario que se utilizó en las 197 entrevistas realizadas, página 100.

Formatos (anexo 2)

Asimismo en el anexo 2 se encuentran los formatos utilizados para la observación directa paginas 101 a la 118.

2.2.2 Análisis y depuración de información, a través de eliminación de información no confiable, información obsoleta.

Se procedió a clasificar los cuestionarios de acuerdo a las áreas de Empacadora México, enlistando las opiniones del personal adscrito, ya que debido a la especialización del personal se diseñaran subprogramas de capacitación específicos que contribuyan a mejorar el desenvolvimiento del área, no fue necesaria la eliminación de cuestionarios de la encuesta de capacitación.

Sin embargo se presentaron las siguientes observaciones:

- El cuestionario de una persona (correspondiente al 0.51%), fue anulado en su pregunta 1 porque se marcaron dos respuestas.
- En la pregunta 6, no contestaron 3 personas (correspondientes al 1.52%) y 8 personas (correspondientes al 4.06%) indicaron que no sabían la respuesta.

2.2.3 Resultados

Se obtuvo información a través de la encuesta de capacitación, de la cual los resultados se muestran en cuadros y gráficos para cada una de las preguntas contempladas en el cuestionario.

Pregunta 1 (anexo 3)

Al hacer la pregunta: ¿En su departamento existen planes de Capacitación y Desarrollo?. Se encontró que en el 74.62% de los cuestionarios (147) si se tienen contemplados en sus departamentos planes de capacitación y desarrollo. El

24.87% de los cuestionarios (49) indicaron que no existen en sus departamentos esos planes. Una pregunta de un cuestionario fue anulada por marcar ambas respuestas.

Es importante definir un programa de capacitación integral en la empresa que lo conozca todo el personal ya que según las cifras encontradas un porcentaje considerable no lo conoce.

Pregunta 2 (anexo 4)

Al hacer la pregunta: ¿Le han preguntado cuáles son sus necesidades de capacitación? Se encontró que sólo al 45.18% de las personas (89) se les había consultado al respecto. Por otra parte, el 54.82% de las personas (108) indicaron que no han sido consultados en cuanto a sus necesidades de capacitación.

Las necesidades de capacitación no han sido diagnosticadas a través de un procedimiento establecido permanentemente, requiriéndose un diagnóstico sistematizado al respecto.

Pregunta 3 (anexo 5)

Al hacer la pregunta: ¿Cuál considera que son sus necesidades de capacitación? Se encontró que las principales necesidades en el área de producción en cuanto a capacitación son:

- a) Manejo de equipo y utensilios según el área de trabajo, este punto representó el 36.00% de los cuestionarios (72).

- b) Conocimiento del proceso en el que están involucrados y de los demás a fin de contemplar la importancia que tiene su trabajo al relacionarse con otras áreas de trabajo en la producción, este punto representó el 23.50% de los cuestionarios (47).
- c) Seguridad e higiene para cada una de las áreas de trabajo, este punto representó el 14.00% de los cuestionarios (28).
- d) Control de calidad de productos tanto de materia prima que se recibe en cada área de trabajo, como la que sale, este punto representó el 11.50% de los cuestionarios (23).
- e) Seguridad en el trabajo, desarrollo personal y computación representaron un 5.00% de los cuestionarios (10).

Detección de necesidades sentidas por cada Departamento:

(anexo 6)

En las Gerencias las principales necesidades de capacitación son:

Manejo de personal sindicalizado, buenas prácticas de manufactura, microbiología básica, higiene y desinfección, liderazgo y computación.

En el Departamento de Embarques las principales necesidades de capacitación son:

Almacenaje, seguridad, calidad del producto, operación de montacargas, relación con otros departamentos y computación.

En el Departamento de Almacenes las principales necesidades de capacitación son:

Computación, manejo de montacargas, manejo de almacenes y seguridad del trabajo.

En el Departamento de Tablajeros las principales necesidades de capacitación son:

Manejo de materia prima, calidad de materia prima, manejo de herramientas y utensilios de trabajo, seguridad e higiene y comunicación personal.

En el Departamento de Inyección las principales necesidades de capacitación son:

Operación de equipos, conocimiento del proceso, seguridad e higiene, calidad del producto y desarrollo personal.

En el Departamento de Reactores no se contestó la pregunta, por lo que no se conoce cuáles son sus necesidades de capacitación.

En el Departamento de Jamonería las principales necesidades de capacitación son:

Seguridad e higiene, operación de equipos, conocimiento del proceso y motivación personal.

En el Departamento de Moldeo las principales necesidades de capacitación son:

Operación de equipos, conocimiento de proceso, seguridad e higiene y calidad del producto.

En el Departamento de Embutidos Salchichas las principales necesidades de capacitación son:

Operación de equipos, conocimiento de proceso, seguridad del trabajo y calidad del producto.

En el Departamento de Embutidos Madurados se consideró como única necesidad de capacitación el conocer cómo evitar mermas.

En el Departamento de Otros Embutidos las principales necesidades de capacitación son:

Elaboración del producto, operación de equipos, control de calidad y computación.

En el Departamento de Cocimiento las principales necesidades de capacitación son:

Manejo de equipo de trabajo, seguridad e higiene, motivación del trabajo y computación.

En el Departamento de Empaque las principales necesidades de capacitación son:

Diferenciación de funciones, control de calidad, conocimiento de equipos de empaque, selección de materias primas, equipo de seguridad, manejo de producto y computación.

En el Departamento de Sanidad las principales necesidades de capacitación son:

Manejo de sanitizantes, vapor, oxidantes, jabones, equipo, métodos de desinfección y sanidad, y primeros auxilios.

En el Departamento de Seguridad e Higiene las principales necesidades de capacitación son:

Computación, formación de instructores y seguridad e higiene.

En el Departamento de Mantenimiento las principales necesidades de capacitación son:

Desarrollo personal, seguridad, soldadura, electrónica, electricidad, automatización de equipo, máquinas y herramientas, mecánica y control de calidad de productos.

Con la aplicación del cuestionario así como la observación directa de los procesos y el desarrollo de las entrevistas al personal que toma decisiones, se identificaron las necesidades más precisas que formarán parte del diagnóstico.

Pregunta 4 (anexo 7)

Al hacer la pregunta: ¿Qué clase de capacitación reciben en su Departamento?. Se encontró que la capacitación en los diferentes Departamentos se enfoca principalmente a:

- a) Seguridad e higiene, este punto representó el 44.16% de los cuestionarios (87).
- b) Seguridad del trabajo, este punto representó el 14.72% de los cuestionarios (29).
- c) Manejo de equipo y utensilios según el área de trabajo, este punto representó el 14.21% de los cuestionarios (28).
- d) Control de calidad de productos, este punto representó el 13.20% de los cuestionarios (26).

- e) Primeros auxilios, este punto representó el 2.54% de los cuestionarios (5).
- f) Computación, este punto representó el 2.03% de los cuestionarios (4).

También hay que mencionar que en el 29.95% de los cuestionarios (59) se indicó que no recibieron ninguna clase de capacitación, situación que se encuentra 5.08% por arriba de lo expresado en las respuestas de la pregunta 1.

De igual forma, cada Departamento manifestó cuáles eran los cursos de capacitación recibidos.

(anexo 8)

En las Gerencias la capacitación recibida fue en:

Control total de la calidad, computación y liderazgo.

En el Departamento de Embarques la capacitación recibida fue en:

Seguridad en el trabajo, control de calidad, computación, operación de montacargas, supervisión y buenas prácticas de manufactura.

En el Departamento de Almacenes la capacitación recibida fue en:

Inventarios, surtir a producción, manejo de almacenes, seguridad e higiene y supervisión.

En el Departamento de Tablajeros la capacitación recibida fue en:

Seguridad e higiene, deshuese de carne, calidad del producto, primeros auxilios y seguridad en el trabajo.

En el Departamento de Inyección la capacitación recibida fue en:

Seguridad e higiene, operación de equipos y calidad del producto.

En el Departamento de Reactores no se contestó la pregunta, por lo que no se conoce que tipo de capacitación han recibido.

En el Departamento de Jamonería la capacitación recibida fue en:

Seguridad e higiene, operación de equipos, control de calidad, primeros auxilios, instructores, producción y seguridad en el trabajo.

En el Departamento de Moldeo la capacitación recibida fue en:

Seguridad e higiene y calidad del producto.

En el Departamento de Embutidos salchichas la capacitación recibida abordo los temas de:

Seguridad e higiene, administración del trabajo, cómputo, manejo del equipo, codificación del producto y seguridad en el trabajo.

En el Departamento de Embutidos madurados la capacitación recibida fue relacionada con la producción, según lo aportado por las encuestas.

En el Departamento de otros embutidos la capacitación recibida fue en:

Elaboración de producto, operación de equipos, seguridad en el trabajo, control de calidad y seguridad e higiene.

En el Departamento de Cocimiento la capacitación recibida fue en:

Manejo de equipo, seguridad e higiene y seguridad en el trabajo.

En el Departamento de Empaque la capacitación recibida fue en:

Seguridad en el trabajo, seguridad e higiene, manejo de producto, primeros auxilios y equipos de empaque.

En el Departamento de Sanidad la capacitación recibida fue en:

Seguridad e higiene, calidad, manejo de equipo y primeros auxilios.

En el Departamento de Seguridad e higiene la capacitación recibida fue en:

Seguridad e higiene, supervisión y prevención de riesgos.

En el Departamento de Mantenimiento la capacitación recibida fue en:

Seguridad e higiene, soldadura, maquinaria y electromecánica.

Pregunta 5. (anexo 9)

Al hacer la pregunta: ¿Cuántos cursos ha recibido en los últimos 2 años? Se encontró que el 31.47% de los cuestionarios (62) no han recibido ningún curso, el 22.34% de los cuestionarios (44) sólo han recibido un curso, el 19.29% de los cuestionarios (38) han recibido 2 cursos y el 26.90% de los cuestionarios (53) han recibido 3 o más cursos en los últimos dos años.

De acuerdo al número de cursos recibidos, independientemente de las necesidades de capacitación, se puede observar un desequilibrio en este apartado.

Pregunta 6 (anexo 10)

Al hacer la pregunta: ¿Su jefe ha recibido capacitación en los últimos 2 años? Se encontró que el 87.82% de los cuestionarios (173) indicaron que si ha recibido capacitación su jefe, el 6.60% de los cuestionarios (13) indicaron que no. Esta pregunta fue anulada en 8 cuestionarios (4.06%) porque contestaron otra cosa de lo que se les pregunto y 3 cuestionarios (1.52%) no fueron contestados.

La capacitación se ha dado a niveles jerárquicos altos, por lo que en su totalidad el personal no se encuentra en la misma frecuencia que sus jefes.

Se debe mejorar el programa de capacitación el cual debe caracterizarse por actividades y acciones formales y permanentes, en toda la empresa así como impulsar el liderazgo en las áreas que la integran.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Vínculo del factor humano y la capacitación en la Industria de la carne.

El creciente interés de los consumidores por conseguir productos sanos ha obligado a las emparadoras y procesadoras de carne a controlar la calidad de los productos que ofrecen. Al respecto, es importante mencionar que la obtención de carne de calidad es el resultado de la producción de animales de calidad, y para esto existe una interrelación de diversos factores asociados a la percepción del consumidor, al precio y al mercado.

Estos tres factores mencionados anteriormente tienen una asociación muy interesante con el efecto de comercialización entre países que exige la modernización de todas las instalaciones dedicadas al procesamiento de carne.

Actualmente en México, la industria cárnica está formada por grupos de macroempresas, procesadores medianos y microprocesadores, presentando cada organización una diferenciación en las características de procesamiento de los productos que ofrecen al mercado. Las grandes empresas cuentan con una mayor infraestructura en sus procesos, por lo tanto dentro de su desarrollo como organización requieren de un mayor número de elementos que les permita tener un mejor control.¹⁶

¹⁶ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, SECOFI, Programa de modernización del sistema de distribución de cárnicos en México, D.F., México, 1997.

Sin embargo, la capacidad de producción de una empresa esta dada por su personal, el cual a través de una adecuada administración ayuda a alcanzar el éxito y metas de la empresa. Esto último concuerda con la definición de administración propuesta por Koontz²²: La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas. Dentro de las organizaciones o agrupaciones de personas ha sido fundamental coordinar los esfuerzos personales para alcanzar un fin común, que de forma individual no lograrían.

Por lo tanto, el éxito de un individuo dentro de una empresa dependería de la formación de su actitud, de sus habilidades en el trabajo y de sus relaciones personales hacia los demás.

Debido a que ésta es una parte fundamental para un buen desarrollo de la empresa, se tiene que valorar la implementación de un Programa de Capacitación del factor humano que permita a éste, ampliar sus conocimientos técnicos, los valores corporativos y objetivos que persigue la empresa en la que labora y la actitud para enfrentar y resolver problemas tanto dentro de la empresa como en su vida diaria.

3.1.1 Antecedentes.

El vínculo entre el factor humano y la capacitación es un medio que busca incidir en el logro de las metas de una organización, siempre y cuando se lleve al cabo adecuadamente y se consideren todos los aspectos que son necesarios, ello implica desde una adecuada planeación de las acciones, hasta la implantación de

²² Koontz H., Weihrich H. Elementos de administración. D.F. México: Mc Graw-Hill, Quinta edición, 1991.

un mecanismo de evaluación y seguimiento que analicen los avances, aciertos y errores cometidos.

Un programa serio de capacitación permite proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes a los trabajadores, requeridos para el óptimo desempeño del puesto que ocupan.

Es importante resaltar que la capacitación se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener el equilibrio entre el factor humano y medio ambiente dentro de una organización, atendiendo a los recursos humanos de la empresa y se dirige a aquellas áreas donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de actividades que impiden lograr los objetivos propuestos. Es necesario señalar también que la incompetencia del personal no podrá eliminarse en términos absolutos con la capacitación, pero si reducirse significativamente.³

Podemos decir, en síntesis, que el avance del ser humano en sus diferentes manifestaciones exige la actualización cotidiana de conocimientos.

El diagnóstico y diseño de un esquema de capacitación se realizó en una empresa industrializadora de carne ubicada en el Estado de México.

El giro anterior se define como el conjunto de actividades que transforman carne en piezas en: cárnicos procesados, ofreciendo productos sanos y limpios de calidad que satisfagan los requerimientos, necesidades y preferencias del consumidor, cuidando la ecología.³¹

³ Davis K. Newstrom J. El comportamiento Humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional. D.F. México, Mc Graw-Hill, Séptima Edición, 1988.

³¹ Prando R.R. Curso Taller para la Actualización en la Tecnología y Diseño de Mataderos y Salas de Deshuese, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán UNAM. 18 al 22 de abril de 1994.

Esta definición incluye el establecimiento, tanto en su capacidad de procesamiento, como en equipamiento, organización y operación sanitaria, higiénica e industrial.

Para su concreción esta empresa requiere del concurso de instalaciones, de personal capacitado, tecnología y organización, involucra la consecución de operaciones mecánicas, físicas, bioquímicas, consumo de tiempo, energía y otros insumos además de las materias primas básicas ya mencionadas.³²

Haré referencia sobre el procesamiento de cárnicos, que tiene dos etapas principales, la de transformación primaria (sacrificio humanitario de animales para abasto y obtención de carne) y procesamiento de la carne.

Las operaciones básicas de las empresas dedicadas a la industrialización de la carne en México varían grandemente, el principio de esta diferenciación se debe más que nada al sistema de control sanitario. Por un lado se encuentra el sistema de control de la Secretaría de Salud (SSA) y por el otro la Legislación Federal TIF (tipo inspección Federal), que controla la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), ambos sistemas buscan proteger al consumidor; a través de la inspección más estricta y eficiente en su control sanitario.³³

Para poder lograr en las plantas de procesamiento de cárnicos TIF un mayor control sanitario en la transformación, manejo, conservación y distribución

³² Vieyra C.J. Curso Taller sobre Embutidos y Madurados. Taller de Carnes, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán UNAM. 2 al 6 de Mayo de 1994.

³³ Curso Nacional de Actualización Técnica para la Aprobación de Médicos Veterinarios Zootecnistas Responsables de Establecimientos destinados al sacrificio de animales, o a los que industrialicen, procesen, empaquen o refrigieren productos y/o subproductos animales para consumo humano. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, SAGAR, FES Cuautitlán UNAM. 25 al 30 de enero de 1999.

de productos, se ha tenido que trabajar en el factor humano a través de una adecuada capacitación del mismo.

3.1.2 Administración del factor humano.

La mayoría de las industrias dedicadas al procesamiento de la carne en México, en general presentan las siguientes áreas de trabajo: ³²

- * Recepción de materia prima.
- * Almacenamiento de materia prima cárnica.
- * Despiece y limpieza de la carne.
- * Procesamiento para diversos productos.
- * Envasado.
- * Almacenamiento de producto terminado.
- * Embarque de producto.

Para cada una de éstas áreas el conocimiento técnico, la actitud y respuesta ante los retos que se presentan son diferentes; para cada individuo que trabaja dentro de esa empresa por lo que la administración del factor humano se tiene que enfocar al establecimiento de una buena estructura organizacional que permita una interrelación entre áreas para conseguir y lograr las metas planteadas por la organización.

Con la ayuda de la administración se puede realizar una planeación cuidadosa, a fin de establecer una estructura organizacional que ayudará a las

³² Vieyra C.J. Curso Taller sobre Embutidos y Madurados. Taller de Carnes, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán UNAM. 2 al 6 de Mayo de 1994.

personas a lograr los planes y cubrir la estructura de la organización como personas competentes obteniendo los resultados deseados.

Hay que tomar muy en cuenta que las personas que laboran en cada una de las áreas de la industria cárnica, son mucho más, que un simple factor productivo dentro de la empresa; ya que son miembros de una sociedad y son consumidores de bienes y servicios (entre los que están el consumo de carnes procesadas) y por lo tanto influyen en la demanda de los productos que se elaboran en la empresa en que trabajan.

3.2 Capacitación.

Actualmente existe un mayor número de opciones para el consumidor de un producto, un bien o un servicio. La apertura comercial permite elegir el que más se adapte a las necesidades, de esta manera, las empresas se ven inmersas en un contexto de competitividad que les exige asegurar la elevación de sus niveles de calidad, productividad y conocimiento tecnológico.¹⁰

La capacitación es un medio que busca incidir en el logro de las metas de una organización, siempre y cuando se lleve al cabo adecuadamente y se consideren todos los aspectos que son necesarios, ello implica desde una adecuada planeación de las acciones, hasta la implantación de un mecanismo de

¹⁰ Nacional Financiera NAFIN, Manual del Nuevo Programa de Desarrollo Tecnológico. D.F. México, 1993.

evaluación y seguimiento en el que se analicen los avances, aciertos y errores cometidos.³⁴

3.2.1 Capacitación y educación continua.

Se cree conveniente el determinar la capacitación y la educación continua como la primera etapa en el proceso de acercamiento entre la Universidad y la Empresa, ya que viene como resultado de la reflexión entre las bondades de preparar al factor humano de las empresas, siendo indiscutible que quienes busquen su supervivencia, o mejores esquemas de funcionamiento o de participación en la competencia de mercados, tendrán que recurrir necesariamente a la calificación mayor de su factor humano y esto será un motor muy importante para impulsar la vinculación.²⁴

Entendemos por capacitación, el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. Expresa, muy bien como la capacitación y la educación en general se basan en las potencialidades de los sujetos más que en los propósitos de los instructores para transmitir tales o cuales contenidos.²⁶

³⁴ Méndez Salvatorio Adrián. Problema de Capacitación en el área Internacional de una Institución de Servicios Bancarios. Estudio de Caso de Maestría, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. D.F. México. 1999.

²⁴ Elsa María González González; Vinculación Universidad-Empresa: El caso de la Universidad de Guanajuato en materia de Capacitación y Educación Continua, Tesis de Maestría, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. D.F. México, 1998.

²⁶ Ma. Magdalena Chain Palavicini. Capacitación en integración de equipos de trabajo en base y hacia la Calidad Total. (Propuesta de un Modelo Mexicano de Calidad). Tesis de Maestría, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. D.F. México, 1994.

La palabra capacitación etimológicamente se deriva de la palabra capaz que viene del latín capax, de capare: apto proporcionado suficiente, de buen talento, apto legalmente para una cosa o instrucción.

Arias Galicia, nos dice que la capacitación es "la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

De acuerdo con la International Encyclopedia of Higher Education, (referido por González y González, 1998) se encuentra los siguientes conceptos:

Capacitación.^{35 38}

Es la enseñanza en todos los programas que llevan a la adquisición de habilidades relacionadas con el trabajo. Más específicamente la enseñanza en programas administrativos, y técnicos profesionales donde se aprende por observación y práctica.

Educación continua.³⁶

Programas educativos, normalmente no curriculares y de duración corta, ofrecidas para adultos que están buscando educación para su avance profesional.

Podemos encontrar claras diferencias entre capacitación y educación continua, la primera busca la adquisición de habilidades mientras que la segunda satisfacer la demanda de programas de actualización de profesionistas egresados.

³⁵ Jossey-Boss Publishers; The international Encyclopedia of Higher Education; Vol. 1; 1997.

³⁸ Siliceo AA. Capacitación y Desarrollo Personal, México, D.F. Limusa Noriega Editores, Tercera Edición, 1995.

³⁶ Jossey-Boss Publishers; op. Cit.; 1997.

3.2.2 Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones.²⁵

- = Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- = Mejora el conocimiento del puesto a todos niveles.
- = Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- = Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- = Crea mejor imagen.
- = Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- = Mejora la relación jefe - subordinados.
- = Ayuda a la preparación de guías para el trabajo.
- = Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- = Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- = Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- = Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- = Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- = Incrementa la productividad y calidad en el trabajo.
- = Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- = Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- = Se promueve la comunicación a toda la organización.
- = Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

²⁵ Santos Gaona Muñoz J. Enrique. Elaboración de un Programa de Capacitación para el mejoramiento de la calidad en los servicios administrativos en las organizaciones. Tesis de Maestría. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. D.F. México. 1991

3.2.3 Beneficios del individuo que repercuten favorablemente en la organización (Santos Gaona 1991).

- = Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- = Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- = Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- = Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- = Sube el nivel de satisfacción en el puesto.
- = Permite el logro de metas individuales.
- = Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- = Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

3.2.4 Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas (Santos Gaona 1991).

- = Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- = Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- = Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- = Hace viables las políticas de la organización.
- = Alienta la cohesión de los grupos.
- = Proporciona una buena atmósfera para aprendizaje.
- = Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

3.2.5 Enfoques que se buscan con la capacitación en la empresa.³⁹

Incremento en la productividad.

Uno de los principales objetivos de la mayoría de las organizaciones es la productividad, identificándose como la relación que existe entre la producción total o resultado final y los recursos - tiempo, dinero y esfuerzo utilizados para lograrla. Se dice que mejora la productividad cuando aumenta la producción utilizando los mismos recursos, o bien, cuando se obtiene una mayor producción con menor cantidad de recursos.

El concepto de productividad no implica que se deba producir más, sino que es la medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea. Significa que se requieren menos recursos para cada unidad de producción: existe un menor desperdicio y una mejor conservación de los recursos.

Motivación del trabajador.

Cada persona tiende a desarrollar ciertos patrones de motivación como un producto del ambiente cultural en el que vive. Estos patrones son las actitudes que afectan la manera en que la gente percibe su trabajo y enfrenta su vida, entre los que podemos mencionar:

- De los más importantes son el trabajo en sí mismo
- El logro. Un impulso para superar retos, de progresar y crecer
- La afiliación. Un impulso de relacionarse positivamente con la gente.
- Competencia. Un impulso para hacer trabajo de alta calidad.

- Poder. Un impulso para influir en las personas y las situaciones.
- La responsabilidad. Capacidad de tomar decisiones y realizar una actividad.
- El reconocimiento. Otorgar los créditos por su desempeño y actitud.

Desarrollo y Promoción del empleado.

Cuanto más capacitado esté el empleado, mayores oportunidades tendrá de ocupar mejores puestos.

Nivel de competencia y crecimiento.

Como consecuencia de la capacitación de los empleados, la organización obtendrá un nivel más competitivo en el mercado y mayores serán sus objetivos de crecimiento.

Actualización de conocimientos.

El constante avance de los aspectos industriales requiere de una evolución paralela en conocimientos y así evitar la obsolescencia.

Reducción de accidentes.

La mayoría de los accidentes se ocasionan por deficiencias humanas más que por fallas en el equipo, con la capacitación se busca la forma de reducirlos.

³⁹ Reza TJC. El ABC del Administrador de la Capacitación, México, D.F. Panorama Editorial, Primera Edición, 1995.

Cumplimiento legal.

A fin de dar cumplimiento por lo establecido por la ley.²⁵

3.3 Marco Legal.

La capacitación de los trabajadores está considerada dentro de la legislación mexicana como una obligación, al elevarse a rango constitucional y convertirse en una obligación patronal, tal como se manifiesta en:

3.3.1 Título Sexto. Del Trabajo y de la Previsión Social.²

“**Artículo 123.** Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley”.

Apartado A

“**Fracción XIII.** Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”.

²⁵ Santos Gaona Muñoz J. Enrique. Elaboración de un Programa de Capacitación para el mejoramiento de la calidad en los servicios administrativos en las organizaciones. Tesis de Maestría. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. D.F. México. 1991.

² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Leyes y Códigos de México, Editorial Porrúa, S.A. 110ª Edición. D.F. México. 1995.

3.3.2 Título Cuarto. Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones.⁷

“Artículo 132 Fracción XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en términos del Capítulo III Bis de este título”.

Capítulo III Bis.

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

“Artículo 153-A. Todo trabajador tiene el 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 y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.

“Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se integren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas”.

⁷ Ley Federal del Trabajo, promulgada en 1931, nueva Ley en 1970. Editorial Porrúa, S.A. 75ª Edición. D.F. México. 1995.

“Artículo 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.

“Artículo 153-D. Los cursos y los programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada”.

“Artículo 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo”.

“Artículo 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto” :

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y ,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

“Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta,

prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos”.

“Artículo 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a”:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

“Artículo 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas”.

“Artículo 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores”.

“Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de

Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría”.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

“Artículo 153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento”.

“Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión”.

“**Artículo 153-N.** Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral”.

“**Artículo 153-O.** Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento”.

“**Artículo 153-P.** El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos”:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos

propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y,

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la Fracción IV del Artículo 3º Constitucional.

El registro concedido en los términos de este Artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

“Artículo 153-Q. Los planes y programas de que tratan los Artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos”:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se implementará la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar los procedimientos de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras ; y.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

“Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados”.

“Artículo 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la Fracción IV del Artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata”.

COMENTARIO: En virtud de que la Fracción IV del Artículo 878, citado en este numeral no se refiere a sanción alguna, la que corresponde al incumplimiento en la presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento, por no estar específicamente previsto, debe ser sancionado como lo marca en forma genérica el Artículo 1002, con multa por el equivalente de tres a trescientos quince veces el salario mínimo general vigente en el lugar en que se cometió la infracción.

“Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que

autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del Artículo 539”.

“**Artículo 153-U.** Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

“**Artículo 153-V.** La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación”.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para los fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

“Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el Artículo 539, Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él”.

“Artículo 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de la capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo”.

En este sentido las acciones de capacitación en México, observan que al recibir el trabajador este derecho, considerado dentro de la legislación laboral en México, la capacitación tendrá por objeto el de mejora y perfeccionar los conocimientos y habilidades, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad, mejorar las aptitudes y actitudes del trabajador, así como elevar su nivel de vida entre otras cosas.

Asimismo el enfoque actual es considerar a la capacitación como inversión, más que una obligación, permitiendo a la empresa ofrecer productos de calidad sanos y limpios ya que cuenta con personal capacitado que permite a la organización responder a los retos y exigencias del mercado y la competencia comercial del ramo en México y en el extranjero.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL

Planteamiento de alternativas de solución

Tal y como hemos comentado en el Área de Producción de Empacadora México los planes y programas de capacitación deben de actualizarse y mejorarse y como el compromiso es de diagnosticar y diseñar un programa de capacitación para el área, propuse las siguientes acciones como alternativas de solución:

- Elaborar la detección de necesidades de capacitación.
- Elaborar el plan de capacitación.
- Operación del Programa de capacitación.
- Seguimiento y evaluación del Programa de Capacitación.
- Resultados esperados.

4.1 Detección de necesidades de capacitación.³⁹

Una necesidad implica la carencia de algo; si nos referimos a una necesidad de capacitación, estamos hablando de una carencia o deficiencia que puede satisfacerse o cubrirse mediante capacitación, la cual debe estar relacionada con las necesidades de los colaboradores.

³⁹ Reza TJC. El ABC del Administrador de la Capacitación, México, D.F. Panorama Editorial, Primera Edición, 1995.

La determinación de necesidades de capacitación, es un procedimiento que nos permitió identificar las carencias y deficiencias cuantificables o medidas existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador con relación a los objetivos de su puesto.

Es decir, un análisis de las discrepancias entre los conocimientos y habilidades que posee el colaborador en relación con los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el puesto.

Todo nos llevó a:

- Tener una descripción precisa de las actividades en que se requiere capacitar o adiestrar al personal.
- Número de personas que lo necesitan.
- Orden y prioridad en que las personas lo requieren.
- Niveles de profundidad requeridos.

Otro punto importante que se tomó en consideración en la detección de necesidades de capacitación fue el relativo a las entrevistas con el Gerente de planta, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Producción, Jefes de Departamento y Supervisores del Área de Producción de Empacadora México, sobre todo para determinar las necesidades en el ámbito organizacional y que el plan de capacitación esté directamente relacionado con los objetivos corporativos y del área de producción, que responda a necesidades reales y no aisladas.

4.2 Plan de capacitación

Basándose en la detección de necesidades de capacitación elaboramos el Plan de Capacitación del Área de Producción de Empacadora México.

Los principales puntos de este plan son los siguientes:

- Objetivo General
- Lineamientos
- Procedimientos
- Capacitación en Centros Externos
- Programa de Cursos

4.2.1 Objetivo general

El objetivo general del Plan de Capacitación del Área de Producción lo describimos a continuación:

Proporcionar al personal del Área de Producción de Empacadora México una capacitación integral de acuerdo a sus necesidades con el fin de desarrollar sus aptitudes y prepararlo para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo.

4.2.2 Lineamientos

La capacitación del área de producción considera los siguientes lineamientos:

- Acorde con los objetivos, valores, normas y características particulares del marco cultural de la organización.
- Conforme a los principios más actuales de la educación para adultos aplicados a la capacitación.
- Con un propósito claramente identificado y consciente con las necesidades de capacitación percibidas tanto por el personal como por su respectivo jefe.
- Con la finalidad de que sus resultados se reflejen en el desempeño del puesto del capacitado, en forma inmediata, si su objetivo tiene que ver con el contenido técnico de la función, y en un plazo mayor si se tratara de habilidades y/o actitudes.
- Con la perspectiva de estimular el sentido de excelencia del personal en lo referente tanto al ejercicio de su función como a su propio desarrollo.

4.2.3 Procedimientos.³⁹

A continuación damos a conocer los procedimientos que se deben llevar al cabo en el Plan de Capacitación del Área de Producción.

- Las necesidades de capacitación clasificadas como genéricas, por estar relacionadas con los temas de interés general y aplicación común, son responsabilidad del corporativo de capacitación.
- Se implementan en forma regular a partir de los resultados obtenidos de la detección de necesidades de capacitación, y en especial, a partir de las necesidades extraordinarias planteadas por los directivos responsables.

³⁹ Reza TJC. El ABC del Administrador de la Capacitación, México, D.F. Panorama Editorial, Primera Edición, 1995.

- Según sea su naturaleza y duración se administra bajo un sistema de cursos con duración en horas acorde con las necesidades específicas del curso.
- La participación del personal se reconoce, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, mediante un diploma de participación que se otorga siempre y cuando el participante haya asistido puntualmente a cuando menos el 80% del Programa e igualmente haya cubierto satisfactoriamente los requerimientos básicos del mismo y/o los productos terminales esperados.
- Aproximadamente seis meses después de concluido el programa se realiza un proceso de seguimiento para medir el impacto conseguido en el desempeño del puesto. En dicho proceso intervienen tanto el participante como su respectivo jefe.
- Las necesidades de capacitación clasificadas como específicas, por estar relacionadas con los aspectos meramente técnicos y/o más especializados propios del Área de Producción, son responsabilidad del Programa de Capacitación, a través de los procedimientos siguientes:
 - A. Mediante la implementación del "Sistema interno de capacitación técnica en el puesto" (SICATEP), consistente en la habilitación de instructores internos especializados en los diferentes temas técnicos del área, responsables de incrementar el nivel técnico de los ocupantes de los puestos que conforman la estructura del área con los siguientes acuerdos:
 - Localización y habilitación de instructores internos.
 - Asignación de roles.
 - Diseño de herramientas de medición pre y post capacitación.
 - Diseño de apoyos logísticos.

- Valoración y registro de los programas específicos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

4.2.4 Capacitación en centros externos

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Mediante el envío del personal a centros externos de capacitación claramente especializados en aquella materia de estudio para la cual, la propia área de producción no cuenta con la experiencia, ni con la tecnología y/o capacidad instalada requerida. La tramitación de inscripción y pago queda a cargo del corporativo de capacitación de Empacadora México.

4.2.5 Programa de cursos

El programa de capacitación integral que se elaboró para el área de producción de Empacadora México y que está en las páginas 84 a 90, se fundamenta en el análisis de la detección de necesidades de capacitación, constituyendo éstas la materia prima para estructurar el programa integral de capacitación y las prioridades que se dieron en el área, donde se incluyeron los siguientes factores:

- Nombre del curso
- Objetivo del curso
- Temario
- Duración
- Dirigido a

Obviamente se consideró la selección rigurosa de instructores que deberían estar al frente de estos cursos, tomando en consideración su experiencia y prestigio en la industria de la carne y la administración de organizaciones.

4.3 Operación del Programa de Capacitación.³⁸

Para llevar al cabo el plan de capacitación se consideró oportunamente dónde se deberían llevar al cabo los cursos, los materiales que se deberían de disponer, los impresos, libros, reproducciones, compaginaciones, etc.

En esta planeación se consideraron los equipos de apoyo didácticos como son:

- + Proyector de diapositivas
- + Proyector de acetatos
- + Cañón
- + Monitores
- + Videocassetas
- + Rotafolios
- + Plumones
- + Gises
- + Computadora personal
- + Focos, etc.

Como habíamos indicado anteriormente también se planeó con que instructores deberíamos de contar y seleccionarlos para tal efecto, por lo que tomamos en consideración lo siguiente:

- + Confirmar la capacidad profesional y experiencia del instructor

³⁸ Siliceo AA. Capacitación y Desarrollo Personal, México, D.F. Limusa Noriega Editores, Tercera Edición, 1995.

- + Entrevistar al instructor
- + Evaluar sus materiales
- + Evaluación del desempeño de cursos

Otro punto importante es supervisar el desarrollo de los cursos desde el punto de vista de calidad y servicios para que se cumple el objetivo para lo que fue programado.

4.4 Seguimiento y evaluación del Programa de Capacitación.

Evaluar el impacto de capacitación depende principalmente de la naturaleza del propio programa, los objetivos son el punto de partida de toda acción de seguimiento y evaluación y éstos están fundamentados en los resultados que arroja el estudio de la detección de las necesidades de capacitación.

La finalidad de los objetivos institucionales se subordinará entonces a los objetivos generales del plan de capacitación, que a su vez tiene origen en el estudio de la detección de necesidades de capacitación y que van orientadas a resolver problemas y satisfacer necesidades específicas del área de producción de Empacadora México.

En el área de producción de Empacadora México, se propusieron diversas herramientas de evaluación que estarían orientadas a la evaluación del curso, el proceso de instrucción.

Otro punto importante que se propuso para el área de producción de Empacadora México, es referente a la evaluación posterior que tiene lugar después de haberse

llevado al cabo el programa de capacitación y es el que nos conduce al conocimiento de la efectividad de la capacitación.

En el caso anterior, se llevaron al cabo entrevistas con los jefes directos de los capacitandos para comprobar el cambio de conducta que se propuso antes de la capacitación y los resultados obtenidos, en este renglón debemos considerar la efectividad de la capacitación que se puede distorsionar por culpa del instructor o del capacitando, todo ello se puede considerar como una excelente retroalimentación para el área que coordina la capacitación, donde describo el proceso de capacitación del área de producción de Empacadora México.

Debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento y evaluación, cualquiera que sea su forma, depende del jefe; él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso. La realidad ha demostrado que el egresado de algún curso al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe, o en su grupo de trabajo. Este problema es el que debe atacar el seguimiento y la función coordinada de recursos humanos.

4.5 Resultados esperados.

Las diversas funciones de la administración de personal, tales como reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y desarrollo de personal deben funcionar como un todo orgánico y sistémico. Ahora bien, a efecto de medir los resultados de un curso y el camino o trayectoria personal del colaborador, en los aspectos de conocimientos, creatividad, ánimo, promociones o cambios y otros de igual importancia, se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso. Entre el tercero y el cuarto mes se considera es el momento más prudente. Dicha comunicación debe investigar directamente si se han registrado -a la luz de

criterios objetivos- algunos cambios en la persona y actuación del colaborador, pudiendo presentarse tres diferentes situaciones:

- 4.5.1 Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- 4.5.2 No se registro cambio alguno.
- 4.5.3 Se registraron cambios desfavorables.

No hay duda que la información que se intercambie bajo esta base tendrá especial valor para establecer futuros planes.

4.6 PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EMPACADORA MÉXICO

CURSO	OBJETIVO	TEMARIO	DURACION	DIRIGIDO A:
1. Transporte, recepción y tráfico de materia prima	Conocer la normatividad del transporte de carne, condimentos y empaques, manejo de materias primas con montacargas, recepción y tráfico de materias primas para el área de producción.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plantas de exportación ▶ Requisitación zoosanitaria ▶ Transporte especializado de carne ▶ Transporte de condimentos y empaques ▶ Prácticas de desembarque ▶ Verificación de materias primas 	24 horas	Personal de almacén
2. Manejo de productos terminados	Conocer la normatividad del manejo en almacén de productos terminados y embarque.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verificación de productos terminados ▶ Control de inventarios de productos terminados ▶ Manejo de productos terminados durante el embarque ▶ Prácticas de seguridad para embarque de productos terminados 	20 horas	Personal de embarque
3. Almacenamiento de materias primas, empaques y productos terminados	Conocer los principios y manejo del almacén de materias primas, empaque y productos terminados que se emplean y/u obtienen en el área de producción.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sistemas de almacenamiento para materias primas secas ▶ Sistemas de almacenamiento para materia prima cárnica ▶ Sistemas de almacenamiento para empaques ▶ Sistemas de almacenamiento para productos terminados ▶ Prácticas de seguridad para manejo de almacenes ▶ Control de inventarios en almacenamiento 	20 horas	Personal de almacén y embarque
4. Conceptos básicos de almacenamiento refrigerado y congelado	Conocer el equipo, instalación y factores que influyen en el almacenamiento refrigerado y congelado para asegurar la calidad de materia prima cárnica.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Equipo básico de producción de frío ▶ Construcción y diseño de almacenes en frío ▶ Características que influyen en la calidad del producto en almacenamiento en frío ▶ Almacenes refrigerados ▶ Almacenes congelados 	30 horas	Personal de almacén y embarque

CURSO	OBJETIVO	TEMARIO	DURACION	DIRIGIDO A:
5. Microbiología básica	Conocer los fundamentos de microbiología que permitan mantener y asegurar la calidad en la elaboración de productos cárnicos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bacterias ➤ Hongos y levaduras ➤ Parásitos ➤ Mecanismos de contaminación de alimentos ➤ Toxiinfecciones ➤ Principios de limpieza y desinfección 	16 horas	Gerencias
6. Buenas prácticas de higiene y manufactura	Conocer las buenas prácticas de higiene y manufactura que favorezcan la calidad de los productos terminados.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas prácticas de higiene ➤ Buenas prácticas de manufactura ➤ Verificación y monitoreo 	16 horas	Gerencias, jefes de áreas y supervisores
7. Control total de la calidad	Conocer los principios y aplicaciones del control total de la calidad con enfoque a la programación de producción y embarques.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teorías sobre el control total de la calidad ➤ Administración basada en calidad ➤ Control estadístico de la producción 	24 horas	Gerencias
8. Aseguramiento de la calidad	Conocer los parámetros básicos del aseguramiento de calidad en productos terminados.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aseguramiento de calidad ➤ Factores tecnológicos que influyen en la calidad de productos terminados 	20 horas	Gerencias, jefes de áreas y supervisores
9. Salud personal	Conocer los mecanismos de transmisión de enfermedades y su relación con la elaboración de productos cárnicos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transmisión de microorganismos patógenos desde el hombre hasta los alimentos ➤ Contaminación cruzada ➤ Infecciones adquiridas en la manipulación de alimentos ➤ Mantenimiento de la salud del personal 	12 horas	Gerencias, jefes de áreas y supervisores
10. Legislación sanitaria y comercial	Conocer los aspectos básicos de la legislación sanitaria y comercial que se emplea en la industria transformadora de carne.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Codex Alimentarius ➤ ISO ➤ Ley Federal de Metrología y Normalización ➤ Ley General de Salud 	24 horas	Gerencias

CURSO	OBJETIVO	TEMARIO	DURACION	DIRIGIDO A:
11. Inglés Técnico	Conocer y aplicar los principales términos de las operaciones en la industria de embutidos y madurados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Términos básicos en la industria de la carne ➤ Términos básicos en la transformación de embutidos y madurados 	40 horas	Gerencias. Jefes de área y supervisores
12. Contaminación de productos terminados	Conocer los factores que influyen en la contaminación de los productos terminados a fin de ayudar a asegurar la calidad de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Factores intrínsecos ➤ Factores extrínsecos 	8 horas	Jefes de áreas y supervisores
13. Los aditivos en los productos cárnicos	Conocer la acción de los ingredientes no cárnicos en la elaboración de productos cárnicos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agua ➤ Sal ➤ Nitritos y fosfatos ➤ Antioxidantes ➤ Azúcares ➤ Especies ➤ Colorantes ➤ Conservadores ➤ Ligadores 	20 horas	Jefes de áreas y supervisores
14. La carne como materia prima	Conocer cuáles son las características de la carne y cómo se pueden afectar por malas prácticas de higiene durante su manejo para la elaboración de productos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación subjetiva de la carne ➤ Buenas prácticas de higiene en el manejo de la carne ➤ Uso de utensilios para manejo de carne ➤ Limpieza y desinfección de utensilios de trabajo 	12 horas	Personal de tabajería
15. Optimización de la función secretarial	Actualizar y optimizar la función de las secretarías	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autodiagnóstico e introducción ➤ Optimización de habilidades técnicas ➤ Optimización de habilidades administrativas ➤ Optimización de habilidades sociales ➤ Recapitulación 	32 horas	Secretarías

CURSO	OBJETIVO	TEMARIO	DURACION	DIRIGIDO A:
16. Características de la carne	Conocer las características que influyen en el procesamiento de la carne.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Características fisicoquímicas de la carne ➤ Características tecnológicas de la carne 	16 horas	Jefes de área y supervisores
17. Dinámica y desarrollo gerencial	Conocer la filosofía organizacional y del área así como las herramientas de desarrollo para cumplir con su función	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Filosofía organizacional y del área de producción ➤ Liderazgo, creatividad y excelencia 	60 horas	Gerentes
18. El procesamiento de la carne a bajas temperaturas	Conocer los factores que influyen en el procesamiento de la carne sometida a bajas temperaturas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Almacenamiento en frío de carne ➤ Descongelación ➤ Características sensoriales ➤ Proteínas miofibrilares 	12 horas	Jefes de área y supervisores
19. El procesamiento de la carne a altas temperaturas	Conocer los factores que influyen en el procesamiento de la carne sometida a altas temperaturas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cocción de la carne ➤ Pasteurización ➤ Características químicas ➤ Características sensoriales 	12 horas	Jefes de área y supervisores
20. Elaboración de jamones	Conocer el fundamento de la elaboración de jamones y todos los factores que influyen para obtener productos de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas prácticas de higiene ➤ Buenas prácticas de manufactura ➤ Procesamiento de jamón ➤ Características fisicoquímicas de la carne que influyen en la elaboración de jamón ➤ Defectos en la elaboración de jamones 	24 horas	Personal de jamonería, inyección y moldeo
21. Mezclas para la elaboración de productos cárnicos	Conocer las condiciones bajo las cuales puede utilizar la materia prima para la elaboración de mezclas destinadas a la producción de diversos productos cárnicos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas prácticas de higiene ➤ Buenas prácticas de manufactura ➤ Importancia y mezclado de ingredientes ➤ Elaboración de productos picados y/o emulsificados 	16 horas	Personal de área de mezclado

CURSO	OBJETIVO	TEMARIO	DURACION	DIRIGIDO A:
22. Elaboración de productos cárnicos picados y/o emulsionados	Conocer el fundamento de la elaboración de productos cárnicos picados y/o emulsionados y todos los factores que influyen para obtener productos de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas prácticas de higiene ➤ Buenas prácticas de manufactura ➤ Elaboración de productos picados y/o emulsionados ➤ Características fisicoquímicas y sensoriales de los productos picados y/o emulsionados ➤ Defectos en la elaboración de productos picados y/o emulsionados 	24 horas	Personal de área de Otros embutidos
23. Paquetes de cómputo	Conocer y operar los principales paquetes que se utilizan en el área	<ul style="list-style-type: none"> ➤ WINDOWS ➤ EXCEL ➤ WORD ➤ POWER POINT 	24 horas por cada paquete	Secretarias, jefes de área y supervisores
24. Elaboración de salchichas	Conocer el fundamento de la elaboración de salchichas y todos los factores que influyen para obtener productos de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas prácticas de higiene ➤ Buenas prácticas de manufactura ➤ Procesamiento de salchichas ➤ Características fisicoquímicas de la carne que influyen en la elaboración de salchichas ➤ Defectos en la elaboración de salchichas 	24 horas	Personal de embutidos
25. Embutidos madurados	Conocer las condiciones y procesos de maduración de productos cárnicos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas prácticas de higiene ➤ Buenas prácticas de manufactura ➤ Principios de la maduración de productos cárnicos ➤ Procesos de maduración ➤ Problemas en la maduración de productos cárnicos 	20 horas	Personal de embutidos madurados
26. Manejo del stress	El participante conocerá y aprenderá a manejar su nivel de stress	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El stress, tipos y niveles ➤ Autodiagnóstico ➤ Provocadores y situaciones del stress ➤ Psicofisiología del stress ➤ Técnicas para el manejo y prevención del stress ➤ Relajamiento profundo ➤ Retroalimentación y asertividad ➤ Plan de acción 	24 horas	Gerencia de planta y Gerencia de producción

CURSO	OBJETIVO	TEMARIO	DURACION	DIRIGIDO A:
27. Cocimiento de productos cárnicos	Conocer las condiciones y efectos del cocimiento de productos cárnicos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas prácticas de higiene ➤ Buenas prácticas de manufactura ➤ Procesos de cocción de productos cárnicos ➤ Problemas de calidad provocados por cocimiento de los productos cárnicos. 	20 horas	Personal de cocimiento
28. Empaque de productos cárnicos	Conocer la fundamentación del empaque de productos cárnicos para asegurar la calidad de productos durante su distribución y comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas prácticas de higiene ➤ Buenas prácticas de manufactura ➤ Para que sirve un empaque ➤ El empaque de los productos cárnicos ➤ El equipo de empaquetado ➤ Problemas de calidad ocasionados por un mal empaque 	24 horas	Personal de empaque
29. Limpieza y desinfección	Conocer los principios de la limpieza y desinfección de equipos, utensilios e instalaciones empleados en la elaboración de productos cárnicos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qué es limpieza ➤ Qué es desinfección ➤ Limpieza húmeda ➤ Limpieza en seco ➤ Frecuencia de la limpieza y de la desinfección 	20 horas	Personal de sanidad y de higiene y seguridad
30. Liderazgo efectivo	El participante conocerá las principales herramientas y enfoques de liderazgo y sus estrategias de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autodiagnóstico ➤ Conceptos generales de motivación y liderazgo ➤ Comunicación y liderazgo ➤ Poder, autoridad e influencia ➤ Estrategias de aplicación con el grupo de trabajo 	24 horas	Gerencia de producción, jefes de área y supervisores
31. Detergentes y desinfectantes	Conocer la función de los detergentes y desinfectantes de equipos, utensilios e instalaciones, empleados en la elaboración de productos cárnicos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Detergentes ➤ Desinfectantes ➤ Selección de los agentes para la limpieza y desinfección ➤ Eficacia de los desinfectantes 	16 horas	Personal de sanidad

CURSO	OBJETIVO	TEMARIO	DURACION	DIRIGIDO A:
32. Monitorización y verificación de la limpieza y desinfección	Conocer las formas de monitoreo y verificación de la limpieza y desinfección de equipos, utensilios e instalaciones empleados en la elaboración de productos cárnicos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monitoreo de la limpieza ➤ Métodos de monitoreo ➤ Verificación de la limpieza ➤ Formas de verificación 	16 horas	Personal de sanidad
33. Higiene personal	Conocer los principios básicos de la higiene personal y su relación con la obtención de productos de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lavado de las manos ➤ Empleo de antisépticos cutáneos ➤ Cubrecabezas ➤ Mascarillas faciales ➤ Ropa ➤ Comer, fumar y masticar 	12 horas	Todo el personal
34. Comunicación organizacional	El participante conocerá conceptos y distintos niveles de aplicación de la comunicación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conceptos generales ➤ Niveles de comunicación interpersonal, grupal y organizacional ➤ Reglas ➤ Elementos facilitadores y obstaculizadores de la comunicación ➤ Como escuchar ➤ Métodos de la comunicación formal en Empacadora México 	24 horas	Gerentes, jefes de área y supervisores

4.7 INSTITUCIONES Y EMPRESAS PROPUESTAS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL, ASÍ COMO DEPENDENCIAS INVOLUCRADAS.

- Universidad Nacional Autónoma de México.
- Facultad de Contaduría y Administración.
 - División de Estudios de Posgrado.
 - Coordinación del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración.
- Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.
 - Departamento de Ingenierías y Tecnología.
 - Centro de Enseñanza Agropecuaria.
 - Taller de Carnes.
- Consultores AGA.
- Servicios Integrales de Asesoría y Capacitación A.P.
- Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR).
 - Plantas Tipo Inspección Federal.
- Secretaría del Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP).
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STYPS).
- Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey,
 - Campus Monterrey.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

La realización del diagnóstico y diseño de un programa de capacitación en el Área de Producción, de Empacadora México ha permitido a esta, actualizar su plan de capacitación integral, que considera las acciones necesarias para que se cumplan los objetivos de capacitación, sus procedimientos de aplicación, considerando los objetivos y prioridades de las Gerencias de Planta, Recursos Humanos y Producción, dentro del Área de Producción de Empacadora México.

Sobre todo en el Área de Producción de Empacadora México donde los planes y programas de capacitación requieren una actualización y cobertura para responder a las exigencias del mercado de la industria de carnes procesadas y a las necesidades del consumidor, todo dentro de un esquema de productividad y eficiencia.

Es muy importante tener un marco teórico de lo que es la Administración del Factor Humano y específicamente el proceso de capacitación, ya que esto nos va a ayudar a que el trabajo de diagnóstico y diseño de un plan de capacitación sea profesional y basado en los intereses comunes que tiene la empresa y el empleado. Permitirá el diseño y la elaboración de los contenidos, sus objetivos y analizando los métodos y medios de enseñanza que se pueden utilizar dependiendo del contenido y finalmente la duración del programa.

Para la aplicación de las acciones anteriores fue necesario convencer y negociar con las Gerencias de Planta, Recursos Humanos y Producción, para que el Plan de Capacitación propuesto tuviera decidido apoyo y autorización, cuestión

que favorecerá posteriormente para iniciar, un sistema de motivación e incentivos para tomar los cursos de capacitación y que éstos se consideren un requisito para obtener mejores puestos en la organización y también fueran parte fundamental para el plan de carrera del Área de Producción.

La metodología para la solución de cómo mejorar la capacitación del área de producción fue:

- a) Diagnostico de necesidades de capacitación.
- b) Elaboración del plan de capacitación.
- c) Operación del plan de capacitación.
- d) Seguimiento y evaluación del programa de capacitación.
- e) Resultados esperados.

Por lo que podemos decir que un programa serio de capacitación permite proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes a los trabajadores, requeridos para el óptimo desempeño del puesto que ocupan.

Tal como habíamos comentado la puesta en marcha de todas las acciones, ayuda al área de producción de Empacadora México, a que se profesionalizaran las acciones de capacitación y fuera punto de partida para otras acciones más.

Espero que este Estudio de Caso contribuya a la consolidación de una cultura empresarial, en donde la capacitación del factor humano, sea una inversión que permita mayor eficiencia y competitividad en el interior y exterior de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

1. Beckhard R, Pritchard W. Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total guía para crear y dirigir el cambio. Bogotá Colombia: Grupo Ed. Norma, 1993.
2. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Leyes y Códigos de México. México, D.F.: Ed. Porrúa, 1995.
3. Davis K, Newstrom J. El comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional. México, D.F.: Ed. Mc Graw-Hill, 1988.
4. Hernández S. Metodología de la Investigación. México, D.F.: Ed. Mc Graw-Hill, 1996.
5. Instituto de Ciencias Económico-Administrativas. Propuesta para apoyar la mejora en efectividad y competencia dentro de las empresas pequeñas y su entorno de articulación y apoyo. Universidad Iberoamericana, México, 1994.
6. Lasser J. Organización de empresas como organizar, administrar y conducir medianas y pequeñas empresas. México, D.F.: Ed. Hispano Europea, 1994.
7. Ley Federal del Trabajo. Leyes y Códigos de México. México, D.F.: Ed. Porrúa, 1995.
8. Méndez R, Moreno A. El protocolo de investigación. México, D.F.: Ed. Trillas, 1994.

9. Montoya, FMA. Modelo Administrativo del Taller de Carnes de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán (tesis de licenciatura). Cuautitlán Izcalli (Estado de México) México: Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. UNAM, 1997.
10. Nacional Financiera, NAFIN. Manual del Nuevo Programa de Desarrollo Tecnológico. México (DF), 1993.
11. Pérez E. El tratado de Libre Comercio en América del Norte y la ganadería mexicana. Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. UNAM, 1996.
12. Pérez M, Castaños A, Esteva JA. Articulación Tecnológica y Productiva. Centro para la Innovación Tecnológica. UNAM, 1986.
13. Gobierno de la República. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, Gobierno de la República. México (DF): 1995.
14. Sánchez A, Velázquez L. Administración de Recursos Humanos. Instituto de Investigaciones Eléctricas. UNAM, 1997.
15. Serra R, Katiska E. Reestructurando empresas, las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo. Buenos Aires, Argentina: Ed. Machi, 1994.
16. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial SECOFI. Programa de Modernización del Sistema de Distribución de Cárnicos en México. México (DF), 1997.
17. Velazco J. Métodos para mejorar la calidad microbiológica de las canales. Carnetec 1998; marzo: 16-19.

18. Salazar TA, Tórrez OJ. Procesamiento de cárnicos. Tecnología de Alimentos 1998; 33 (11): 27-36.
19. Kauffman RG. Electronic evaluation of meat quality. Proceeding of the International Symposium of Electronic Evaluation of Meat in Support of Value - Based Marketing; 1991 March 27-28; West Lafayette (IN): Purdue University, 1991: 99-221.
20. Velazco J. El desarrollo de las organizaciones depende del factor humano. Carnetec 1998; septiembre: 4.
21. Arias GF. Administración de recursos humanos. México D.F.: Editorial Trillas, 1991.
22. Koontz H, Weihrich H. Elementos de Administración. México D.F.: Mc Graw-Hill, 1991.
23. Gómez AA, López PMG. Proyecto: Creación del Centro Estatal de Capacitación en procesamiento de carne Estado de México. México, 1999.
24. González GEM. Vinculación Universidad - Empresa: El Caso de la Universidad de Guanajuato en materia de capacitación y educación continua. (tesis de maestría). México D.F.: Facultad de Contaduría y Administración. UNAM, 1998.
25. Santos GMJE. Elaboración de un programa de capacitación para el mejoramiento de la calidad en los servicios administrativos en las organizaciones. (tesis de maestría). México D.F.: Facultad de Contaduría y Administración. UNAM, 1991.

26. Chain PMM. Capacitación en la integración de equipos de trabajo en base y hacia la calidad total. (propuesta de un modelo mexicano de calidad). (tesis de maestría). México D.F.: Facultad de Contaduría y Administración. UNAM, 1994.
27. Yin KR. Investigación de Estudio de caso, Diseño y métodos, California, EUA: Sage Publications, Inc. 1988.
28. Empacadora México, Manual de Inducción para el personal, Gerencia de Recursos Humanos, Estado de México, México. 1999.
29. Rodríguez LH. El sistema de inspección Federal y la industrialización de la carne, Consejo Nacional de Sanidad Animal, D.F. México. 17 al 19 de noviembre de 1992.
30. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Sistema integral de Capacitación, guía técnica, Dirección General de Capacitación y Productividad, 1996.
31. Prando RR. Actualización en la Tecnología y Diseño de mataderos y salas de deshuese. Memorias del curso taller. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM. 18 al 22 de abril de 1994.
32. Vieyra CJ. Embutidos y madurados, memorias del curso taller. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM. 2 al 6 de mayo de 1994.
33. Curso Nacional de Actualización técnica para la aprobación de Médicos Veterinarios Zootecnistas Responsables de Establecimientos destinados al sacrificio de animales, o a los que industrialicen, procesen, empaquen o refrigeren productos y/o subproductos animales para consumo humano. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, SAGAR. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM. 25 al 30 de enero de 1999.

34. Méndez S.A. Problema de capacitación en el Area Internacional de una institución de servicios bancarios. Estudio de caso. Maestría. Facultad de Contaduría y Administración, D.F. México, 1999.
35. Jossey-Boss Publishers; The international Encyclopedia of Higher Education; vol. 1; 1977.
36. Jossey-Boss Publishers; op. Cit.; 1977.
37. Empacadora México, Manual de Organización, Gerencia de Recursos Humanos, Estado de México, México. 1999.
38. Siliceo AA. Capacitación y Desarrollo de personal, México, D.F. Limusa Noriega Editores, Tercera Edición, 1995.
39. Reza TJC. El ABC del Administrador de la Capacitación, México, D.F. Panorama Editorial, Primera Edición, 1995.

Anexos

ANEXO 1

EMPACADORA MÉXICO

ÁREA DE PRODUCCIÓN

CUESTIONARIO SOBRE CAPACITACIÓN

Favor de contestar las siguientes preguntas con toda honestidad y en forma anónima.

1. ¿En su departamento existen planes de capacitación y desarrollo?

SI _____ NO _____

2. ¿Le han preguntado cuáles son sus necesidades de capacitación?

SI _____ NO _____

3. ¿Cual considera que son sus necesidades de capacitación?

4. ¿Qué clase de capacitación reciben en su Departamento?

5. ¿Cuántos cursos ha recibido en los últimos dos años?

6. ¿Su jefe ha recibido capacitación en los últimos dos años?

SI _____ NO _____

7. ¿Puede darnos sus comentarios sobre capacitación y desarrollo en el Área de Producción?

Fuente: Empacadora México, Gerencia de Recursos Humanos, 1999.

ANEXO 2

ÍNDICE

Pág.	Título del puesto	Ubicación organizacional	Unidad organizacional
1	Jefe de embarques	Gerencia de planta	Operaciones Planta Tepetzotlán
2	Supervisor de Jamonería	Gerente de producción	Operaciones Planta Tepetzotlán
3	Supervisor de madurados	Jefe de cocimiento y empaque	Operaciones Planta Tepetzotlán
4	Supervisor de embutidos salchicha	Gerente de producción	Operaciones Planta Tepetzotlán
5	Supervisor de empaque	Jefe de cocimiento y empaque	Operaciones Planta Tepetzotlán
6	Supervisor de cocimiento	Jefe de cocimiento y empaque	Operaciones Planta Tepetzotlán
7	Jefe de cocimiento y empaque	Gerente de producción	Operaciones Planta Tepetzotlán
8	Supervisor otros embutidos	Gerente de producción	Operaciones Planta Tepetzotlán
9	Jefe de inspección sanitaria	Jefe de control de calidad	Operaciones Planta Tepetzotlán
10	Gerente de producción	Gerente de planta Tepetzotlán	Operaciones Planta Tepetzotlán
11	Gerente de planta Tepetzotlán	Director de operaciones	Operaciones Planta Tepetzotlán
12	Jefe de ingeniería de procesos	Gerente de planta Tepetzotlán	Operaciones Planta Tepetzotlán
13	Jefe de mantenimiento	Gerente de planta Tepetzotlán	Operaciones Planta Tepetzotlán
14	Jefe de seguridad e higiene	Gerente de relaciones industriales	Operaciones Planta Tepetzotlán
15	Médico industrial	Gerente de relaciones industriales	Operaciones Planta Tepetzotlán
16	Auxiliar de intendencia	Jefe de seguridad e higiene	Operaciones Planta Tepetzotlán
17	Auxiliar de recursos humanos	Gerente de personal	Operaciones Planta Tepetzotlán

Fuente: Empacadora México, Manual de Organización, Gerencia de Recursos Humanos, 1999.

EMPACADORA MÉXICO

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE OBSERVACIÓN DIRECTA

1. ÁREA RECEPCIÓN

Jefe de embarques, almacén cárnicos, recepción de materiales, montacarguistas, y ayudantes generales:

Supervisor de despacho:

Auxiliar de almacén:

Fuente: Empacadora México, Manual de Organización, Gerencia de Recursos Humanos, 1999.

EMPACADORA MÉXICO

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE OBSERVACIÓN DIRECTA

SUPERVISOR OTROS EMBUTIDOS

Operador de Kutter, Ayudantes generales:
Personal sindicalizado:

EMPACADORA MÉXICO

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE OBSERVACIÓN DIRECTA

JEFE DE INSPECCIÓN SANITARIA

Auditor de materia prima:

Cuadrilla de limpieza de instalaciones y equipo:

EMPACADORA MÉXICO

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE OBSERVACIÓN DIRECTA

GERENTE DE PRODUCCIÓN

Jefe de cocimiento y empaque, Supervisores de cocimiento, empaque, madurados y madurados y cocidos:

Supervisor de embutidos, Supervisor de jamonería, Supervisor de otros embutidos y Operador de Kutter:

Anexo 3

CUADRO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACIÓN

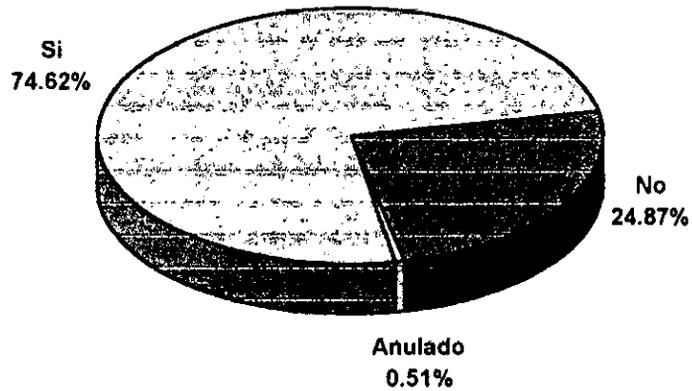
PREGUNTA 1:

¿En su Departamento existen Planes de Capacitación y Desarrollo?

Departamento	Si	No	Anulado	Total
Gerencia	2	0	0	2
Embarques	6	2	0	8
Almacenes	2	0	0	2
Tablajeros	27	8	1	36
Inyección	4	7	0	11
Reactores	1	0	0	1
Jamonería	18	3	0	21
Moldeo	4	1	0	5
Emb. Salchichas	7	6	0	13
Emb. Madurados	0	2	0	2
Otros embutidos	16	1	0	17
Cocimiento	6	2	0	8
Empaque	30	6	0	36
Sanidad	12	0	0	12
Seguridad e Higiene	1	0	0	1
Mantenimiento	11	11	0	22
Total	147	49	1	197

Anexo 3

Pregunta 1
¿En su departamento existen planes de Capacitación y Desarrollo?



Anexo 4

CUADRO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

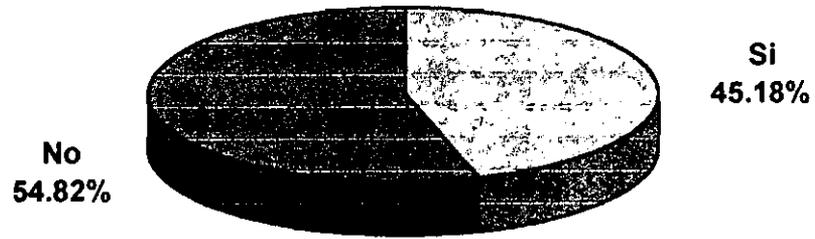
PREGUNTA 2:

¿Le han preguntado cuáles son sus necesidades de Capacitación?

Departamento	Si	No	Total
Gerencia	2	0	2
Embarques	5	3	8
Almacenes	0	2	2
Tablajeros	24	12	36
Inyección	1	10	11
Reactores	1	0	1
Jamonería	7	14	21
Moldeo	1	4	5
Emb. Salchichas	4	9	13
Emb. Madurados	0	2	2
Otros embutidos	10	7	17
Cocimiento	3	5	8
Empaque	16	20	36
Sanidad	10	2	12
Seguridad e Higiene	1	0	1
Mantenimiento	4	18	22
Total	89	108	197

Anexo 4

Pregunta 2
¿Le han preguntado cuáles son sus necesidades de Capacitación?



Anexo 5

CUADRO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACIÓN

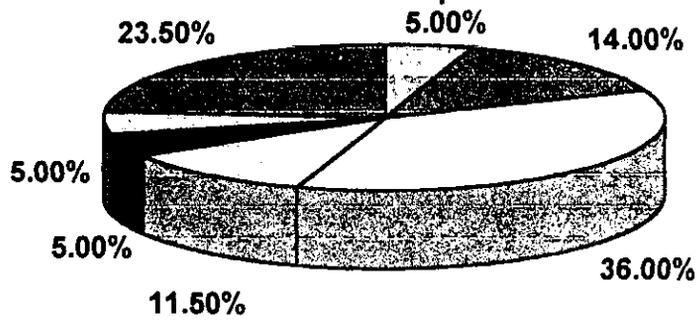
PREGUNTA 3:

¿Cuál considera que son sus necesidades de capacitación?

Necesidades de capacitación	Personas	Porcentaje
Seguridad del trabajo	10	5.08
Seguridad e higiene	28	14.21
Manejo de equipo según área	72	36.55
Control de calidad de productos	23	11.68
Computación	10	5.08
Desarrollo personal	10	5.08
Conocimiento del proceso	47	23.86
Total	197	100.00

Anexo 5

Pregunta 3 ¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?



<input type="checkbox"/> Seguridad del trabajo	<input type="checkbox"/> Seguridad e higiene
<input type="checkbox"/> Manejo de equipo según área	<input type="checkbox"/> Control de calidad de productos
<input type="checkbox"/> Computación	<input type="checkbox"/> Desarrollo personal
<input type="checkbox"/> Conocimiento del proceso	

Anexo 6

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 3:

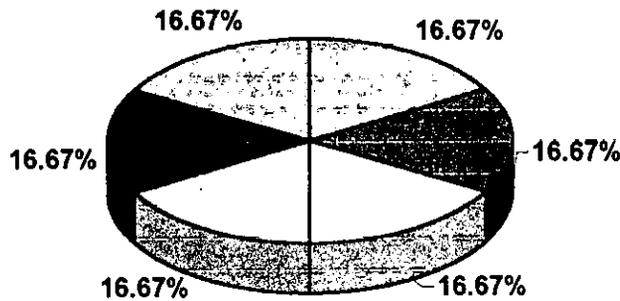
¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?

Departamento: **GERENCIA**

No. de personas = 2

Necesidades de Capacitación	Personas	Porcentaje
Personal sindicalizado	1	50.00
Buenas practicas de manufactura	1	50.00
Microbiología básica	1	50.00
Higiene y desinfección	1	50.00
Liderazgo	1	50.00
Computación	1	50.00

Gerencia



<input type="checkbox"/> Personal sindicalizado	<input type="checkbox"/> Buenas practicas de manufactura
<input type="checkbox"/> Microbiología básica	<input type="checkbox"/> Higiene y desinfección
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Computación

**CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA
ENCUESTA DE CAPACITACION**

PREGUNTA 3:

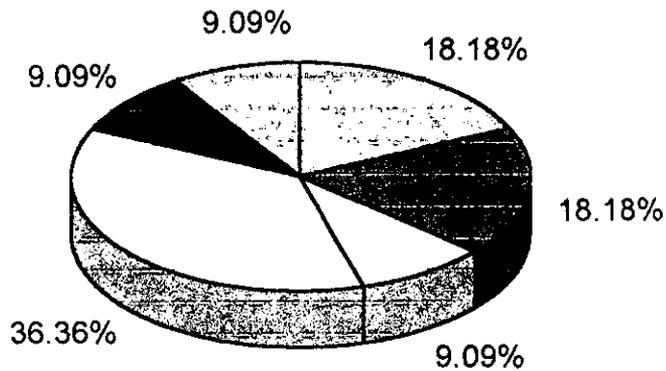
¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?

Departamento: **EMBARQUES**

No. de personas = 8

Necesidades de Capacitación	Personas	Porcentaje
Almacenaje	2	25.00
Seguridad	2	25.00
Calidad del producto	1	12.50
Operación de montacargas	4	50.00
Relación con otros departamentos	1	12.50
Computación	1	12.50

Embarques



<input type="checkbox"/> Almacenaje	<input type="checkbox"/> Seguridad
<input type="checkbox"/> Calidad del producto	<input type="checkbox"/> Operación de montacargas
<input type="checkbox"/> Relación con otros departamentos	<input type="checkbox"/> Computación

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 3:

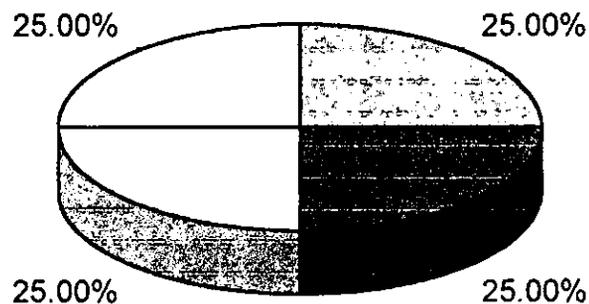
¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?

Departamento: ALMACENES

No. de personas = 2

Necesidades de Capacitación	Personas	Porcentaje
Computación	1	50.00
Manejo de montacargas	1	50.00
Manejo de almacenes	1	50.00
Seguridad del trabajo	1	50.00

Almacenes



□ Computación	■ Manejo de montacargas
▨ Manejo de almacenes	□ Seguridad del trabajo

**CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA
ENCUESTA DE CAPACITACION**

PREGUNTA 3:

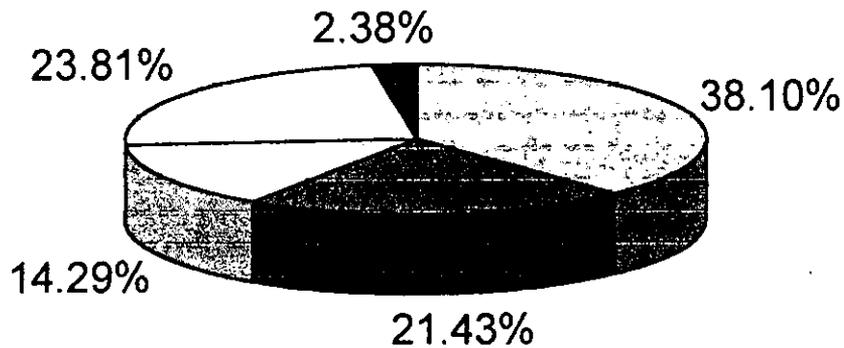
¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?

Departamento: **TABLAJEROS**

No. de personas = 36

Necesidades de Capacitación	Personas	Porcentaje
Manejo de producto	16	44.44
Calidad de materia prima	9	25.00
Manejo en las herramientas	6	16.67
Seguridad e higiene	10	27.78
Comunicación personal	1	2.78

Tablajeros



<input type="checkbox"/> Manejo de producto	<input type="checkbox"/> Calidad de materia prima	<input type="checkbox"/> Manejo en las herramientas
<input type="checkbox"/> Seguridad e higiene	<input type="checkbox"/> Comunicación personal	

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 3:

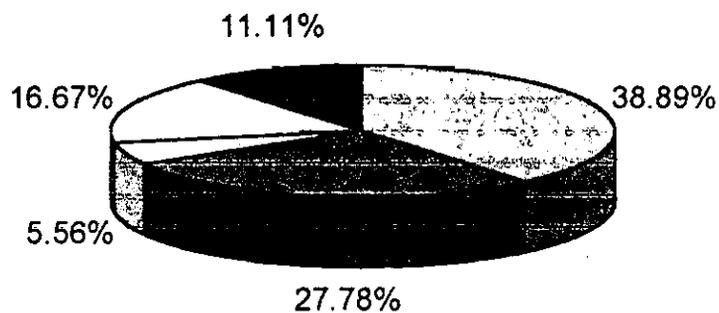
¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?

Departamento: INYECCION

No. de personas = 11

Necesidades de Capacitación	Personas	Porcentaje
Operación de equipos	7	63.64
Conocimiento de proceso	5	45.45
Seguridad e higiene	1	9.09
Calidad del producto	3	27.27
Desarrollo personal	2	18.18

Inyección



<input type="checkbox"/> Operación de equipos	<input checked="" type="checkbox"/> Conocimiento de proceso	<input type="checkbox"/> Seguridad e higiene
<input type="checkbox"/> Calidad del producto	<input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo personal	

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 3:

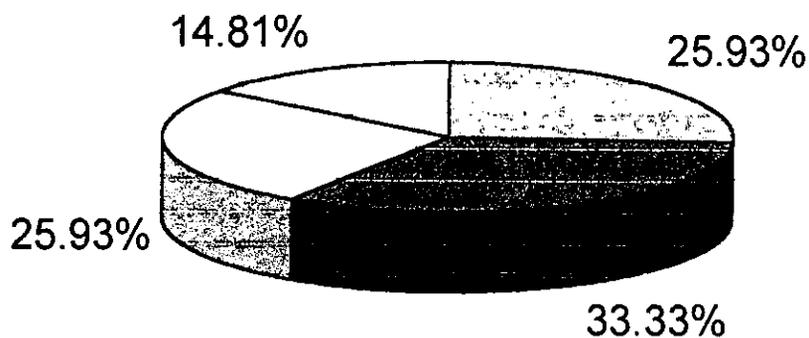
¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?

Departamento: JAMONERIA

No. de personas = 21

Necesidades de Capacitación	Personas	Porcentaje
Seguridad e higiene	7	33.33
Operación de equipos	9	42.86
Conocimiento del proceso	7	33.33
Motivación personal	4	19.05

Jamoneria



Seguridad e higiene
 Operación de equipos
 Conocimiento del proceso
 Motivación personal

**CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA
ENCUESTA DE CAPACITACION**

PREGUNTA 3:

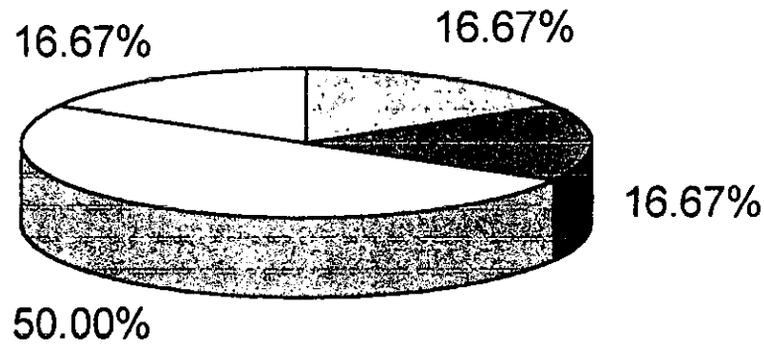
¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?

Departamento: **MOLDEO**

No. de personas = 5

Necesidades de Capacitación	Personas	Porcentaje
Operación de equipos	1	20.00
Conocimiento de proceso	1	20.00
Seguridad e higiene	3	60.00
Calidad del producto	1	20.00

Moldeo



Operación de equipos Conocimiento de proceso Seguridad e higiene Calidad del producto

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 3:

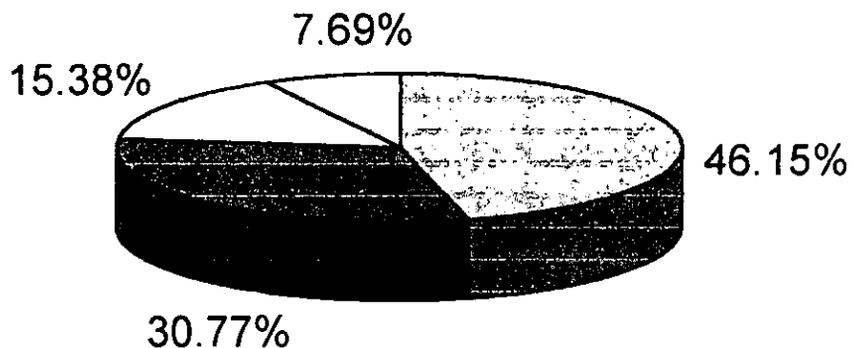
¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?

Departamento: EMB. SALCHICHAS

No. de personas = 13

Necesidades de Capacitación	Personas	Porcentaje
Operación de equipos	6	46.15
Conocimiento de proceso	4	30.77
Seguridad del trabajo	2	15.38
Calidad del producto	1	7.69

Emb. Salchichas



■ Operación de equipos ■ Conocimiento de proceso □ Seguridad del trabajo □ Calidad del producto

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 3:

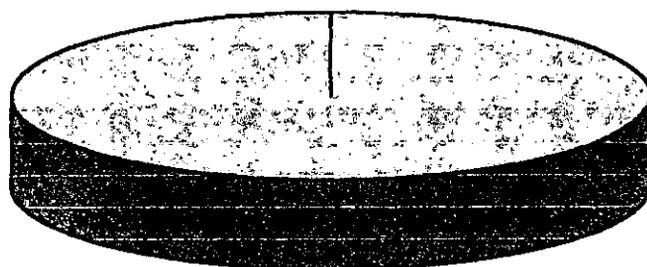
¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?

Departamento: EMB. MADURADOS

No. de personas = 2

Necesidades de Capacitación	Personas	Porcentaje
Como evitar mermas	1	50.00

Emb. Madurados



100%

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 3:

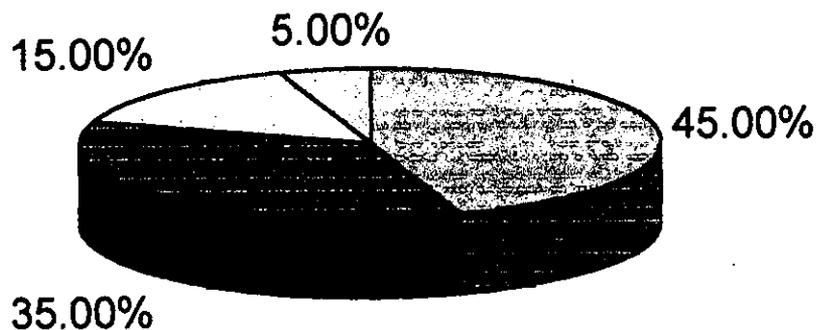
¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?

Departamento: OTROS EMBUTIDOS

No. de personas = 17

Necesidades de Capacitación	Personas	Porcentaje
Elaboración del producto	9	52.94
Operación de equipos	7	41.18
Control de calidad	3	17.65
Computación	1	5.88

Otros embutidos



■ Elaboración del producto ■ Operación de equipos □ Control de calidad □ Computación

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 3:

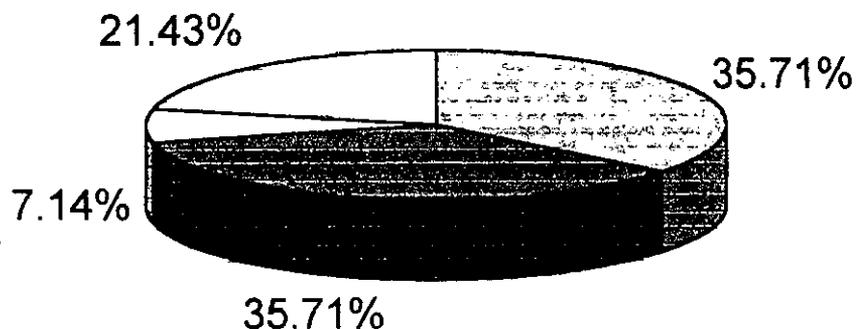
¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?

Departamento: **COCIMIENTO**

No. de personas = 8

Necesidades de Capacitación	Personas	Porcentaje
Manejo de equipo de trabajo	5	62.50
Seguridad e higiene	5	62.50
Motivación del trabajo	1	12.50
Computación	3	37.50

Cocimiento



□ Manejo de equipo de trabajo ■ Seguridad e higiene □ Motivación del trabajo □ Computación

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 3:

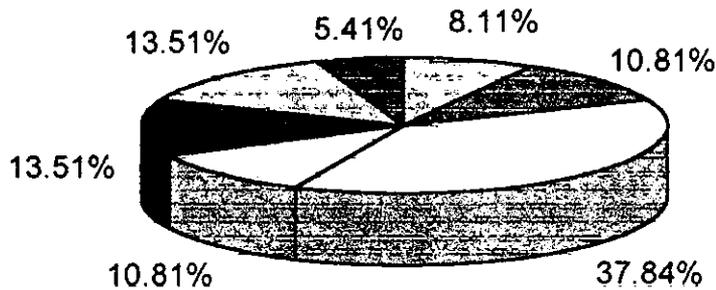
¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?

Departamento: **EMPAQUE**

No. de personas = 36

Necesidades de Capacitación	Personas	Porcentaje
Diferenciación de funciones	3	8.33
Control de calidad	4	11.11
Conocimiento de equipos de empaque	14	38.89
Selección de materias primas	4	11.11
Equipo de seguridad	5	13.89
Manejo de producto	5	13.89
Computación	2	5.56

Empaque



<input type="checkbox"/> Diferenciación de funciones	<input type="checkbox"/> Control de calidad
<input type="checkbox"/> Conocimiento de equipos de empaque	<input type="checkbox"/> Selección de materias primas
<input type="checkbox"/> Equipo de seguridad	<input type="checkbox"/> Manejo de producto
<input type="checkbox"/> Computación	

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 3:

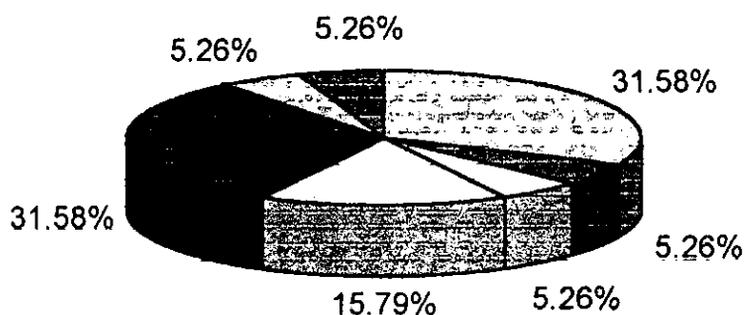
¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?

Departamento: **SANIDAD**

No. de personas = 12

Necesidades de Capacitación	Personas	Porcentaje
Manejo de sanitizantes	6	50.00
Manejo de vapor	1	8.33
Manejo de oxidantes	1	8.33
Manejo de jabones	3	25.00
Manejo de equipo	6	50.00
Métodos de desinfección y sanidad	1	8.33
Primeros auxilios	1	8.33

Sanidad



<input type="checkbox"/> Manejo de sanitizantes	<input type="checkbox"/> Manejo de vapor
<input type="checkbox"/> Manejo de oxidantes	<input type="checkbox"/> Manejo de jabones
<input type="checkbox"/> Manejo de equipo	<input type="checkbox"/> Métodos de desinfección y sanidad
<input type="checkbox"/> Primeros auxilios	

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 3:

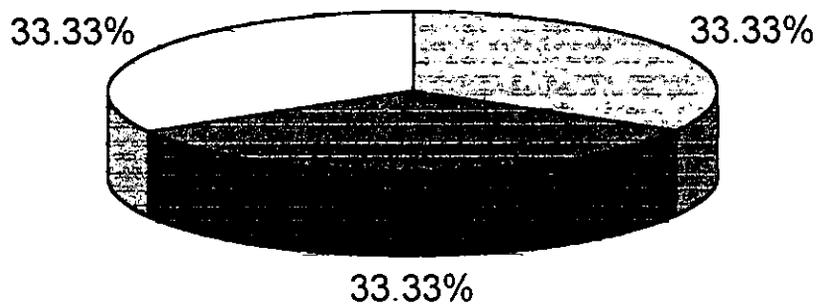
¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?

Departamento: **SEGURIDAD E HIGIENE**

No. de personas = 1

Necesidades de Capacitación	Personas	Porcentaje
Computación	1	100.00
Formación de instructores	1	100.00
Seguridad e higiene	1	100.00

Seguridad e Higiene



□ Computación ■ Formación de instructores □ Seguridad e higiene

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 3:

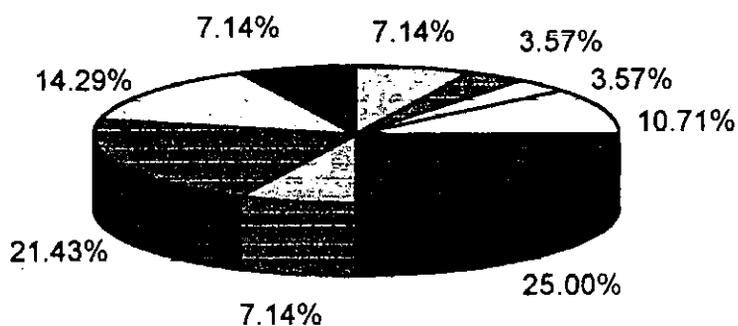
¿Cuál considera que son sus necesidades de Capacitación?

Departamento: **MANTENIMIENTO**

No. de personas = 22

Necesidades de Capacitación	Personas	Porcentaje
Desarrollo personal	2	9.09
Seguridad	1	4.55
Soldadura	1	4.55
Electronica	3	13.64
Electricidad	7	31.82
Automatización	2	9.09
Maquinas y herramientas	6	27.27
Mecanica	4	18.18
Control de calidad de productos	2	9.09

Mantenimiento



□ Desarrollo personal	■ Seguridad
□ Soldadura	□ Electronica
■ Electricidad	□ Automatización
■ Maquinas y herramientas	□ Mecanica
■ Control de calidad de productos	

Anexo 7

CUADRO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACIÓN

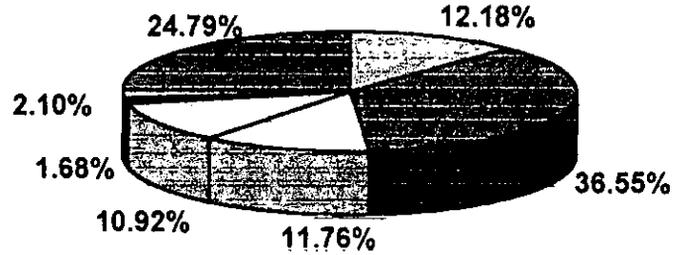
PREGUNTA 4:

¿Qué clase de capacitación reciben en su Departamento?

Capacitación	Personas	Porcentaje
Seguridad del trabajo	29	14.72
Seguridad e higiene	87	44.16
Manejo de equipo según área	28	14.21
Control de calidad de productos	26	13.20
Computación	4	2.03
Primeros auxilios	5	2.54
Ninguna	59	29.95
Total	197	100.00

Anexo 7

Pregunta 4
¿Qué clase de Capacitación
reciben en su departamento?



<input type="checkbox"/> Seguridad del trabajo	<input type="checkbox"/> Seguridad e higiene
<input type="checkbox"/> Manejo de equipo según área	<input type="checkbox"/> Control de calidad de productos
<input type="checkbox"/> Computación	<input type="checkbox"/> Primeros auxilios
<input type="checkbox"/> Ninguna	

**CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA
ENCUESTA DE CAPACITACION**

Anexo 8

PREGUNTA 4:

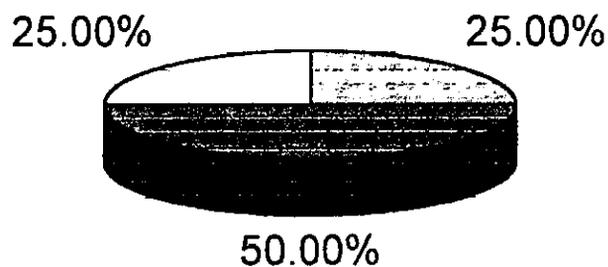
¿Qué clase de Capacitación reciben en su departamento?

Departamento: **GERENCIA**

No. de personas = 2

Capacitación	Personas	Porcentaje
Control Total de la Calidad	1	50.00
Computación	2	100.00
Liderazgo	1	50.00

Gerencia



- Control Total de la Calidad
- Computación
- Liderazgo

CUADRO Y GRÁFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACIÓN

PREGUNTA 4:

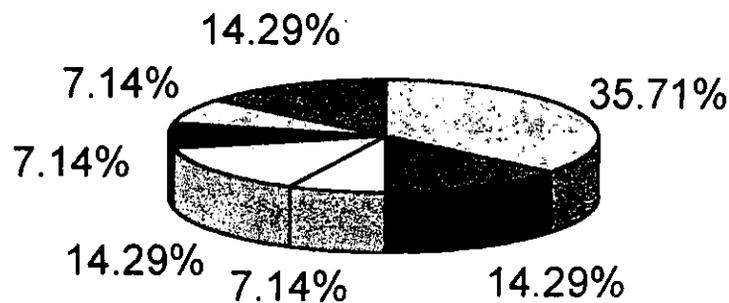
¿Qué clase de capacitación reciben en su Departamento?

Departamento: **EMBARQUES**

No. de personas = 8

Capacitación	Personas	Porcentaje
Seguridad en el trabajo	5	62.50
Control de calidad	2	25.00
Computación	1	12.50
Operación de montacargas	2	25.00
Supervisión	1	12.50
Buenas prácticas de manufactura	1	12.50
Ninguna	2	25.00

Embarques



<input type="checkbox"/> Seguridad en el trabajo	<input type="checkbox"/> Control de calidad
<input type="checkbox"/> Computación	<input type="checkbox"/> Operación de montacargas
<input type="checkbox"/> Supervisión	<input type="checkbox"/> Buenas practicas de manufactura
<input type="checkbox"/> Ninguna	

**CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA
ENCUESTA DE CAPACITACION**

PREGUNTA 4:

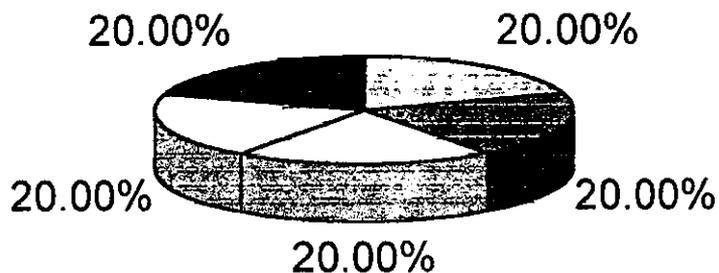
¿Qué clase de Capacitación reciben en su departamento?

Departamento: **ALMACENES**

No. de personas = 2

Capacitación	Personas	Porcentaje
Inventario	1	50.00
Surtir a producción	1	50.00
Manejo de almacenes	1	50.00
Seguridad e higiene	1	50.00
Supervisión	1	50.00

Almacenes



<input type="checkbox"/> Inventario	<input type="checkbox"/> Surtir a producción
<input type="checkbox"/> Manejo de almacenes	<input type="checkbox"/> Seguridad e higiene
<input type="checkbox"/> Supervisión	

CUADRO Y GRÁFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACIÓN

PREGUNTA 4:

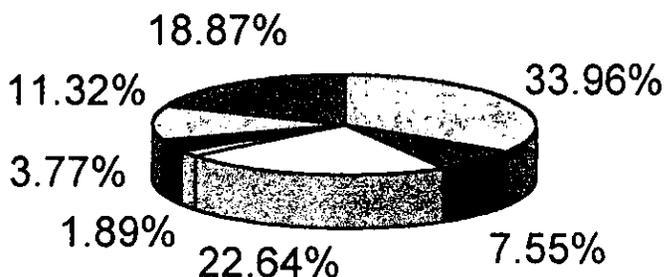
¿Qué clase de capacitación reciben en su Departamento?

Departamento: **TABLAJEROS**

No. de personas = 36

Capacitación	Personas	Porcentaje
Seguridad e higiene	18	50.00
Deshuese de la carne	4	11.11
Calidad del producto	12	33.33
Equipo	1	2.78
Primeros auxilios	2	5.56
Seguridad en el trabajo	6	16.67
Ninguna	10	27.78

Tablajeros



<input type="checkbox"/> Seguridad e higiene	<input type="checkbox"/> Deshuese de la carne
<input type="checkbox"/> Calidad del producto	<input type="checkbox"/> Equipo
<input type="checkbox"/> Primeros auxilios	<input type="checkbox"/> Seguridad en el trabajo
<input type="checkbox"/> Ninguna	

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 4:

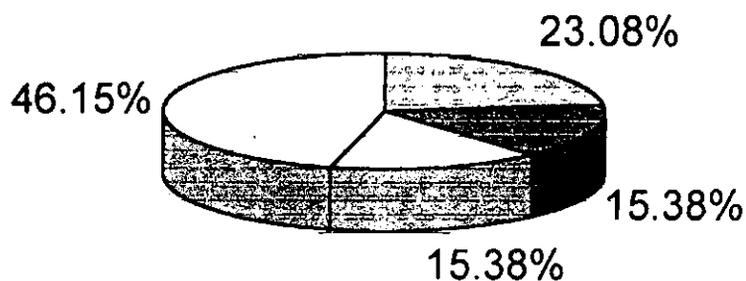
¿Qué clase de Capacitación reciben en su departamento?

Departamento: INYECCION

No. de personas = 11

Capacitación	Personas	Porcentaje
Seguridad e higiene	3	27.27
Operación de equipos	2	18.18
Calidad del producto	2	18.18
Ninguna	6	54.55

Inyección



<input checked="" type="checkbox"/> Seguridad e higiene	<input checked="" type="checkbox"/> Operación de equipos
<input type="checkbox"/> Calidad del producto	<input type="checkbox"/> Ninguna

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 4:

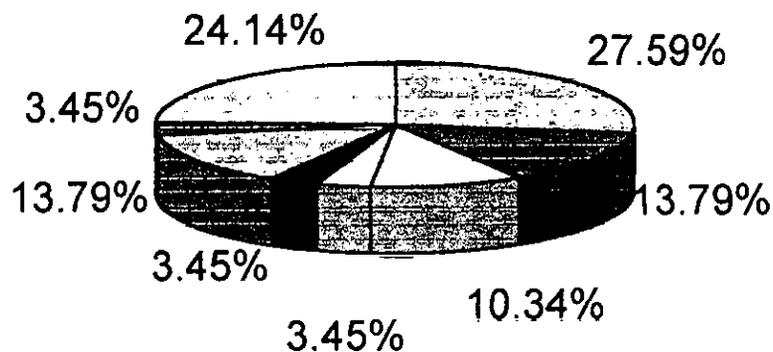
¿Qué clase de Capacitación reciben en su departamento?

Departamento: **JAMONERIA**

No. de personas = 21

Capacitación	Personas	Porcentaje
Seguridad e higiene	8	38.10
Operación de equipos	4	19.05
Control de calidad	3	14.29
Primeros auxilios	1	4.76
Instructores	1	4.76
Producción	4	19.05
Seguridad en el trabajo	1	4.76
Ninguna	7	33.33

Jamonería



<input type="checkbox"/> Seguridad e higiene	<input type="checkbox"/> Operación de equipos
<input type="checkbox"/> Control de calidad	<input type="checkbox"/> Primeros auxilios
<input type="checkbox"/> Instructores	<input type="checkbox"/> Producción

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 4:

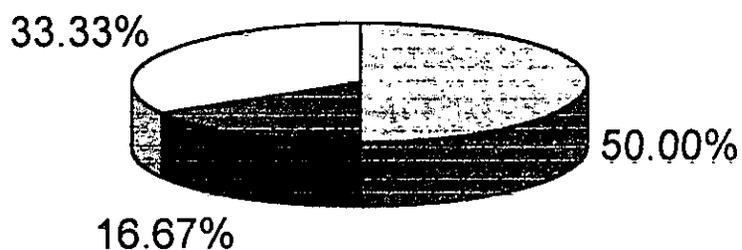
¿Qué clase de Capacitación reciben en su departamento?

Departamento: **MOLDEO**

No. de personas = 5

Capacitación	Personas	Porcentaje
Seguridad e higiene	3	60.00
Calidad del producto	1	20.00
Ninguna	2	40.00

Moldeo



Seguridad e higiene Calidad del producto
 Ninguna

**CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA
ENCUESTA DE CAPACITACION**

PREGUNTA 4:

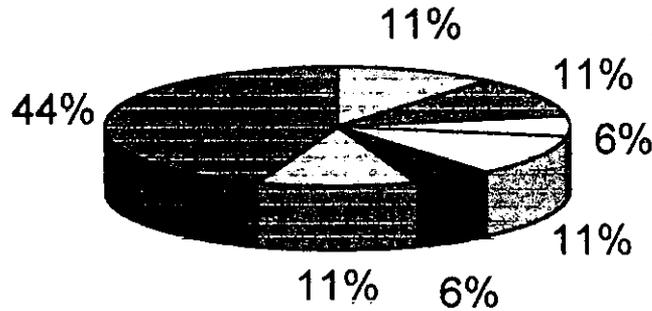
¿Qué clase de Capacitación reciben en su departamento?

Departamento: **EMB. SALCHICHAS**

No. de personas = 13

Capacitación	Personas	Porcentaje
Seguridad e higiene	2	15.38
Administración del trabajo	2	15.38
Computo	1	7.69
Manejo de equipo	2	15.38
Codificación de producto	1	7.69
Seguridad en el trabajo	2	15.38
Ninguno	8	61.54

Emb. Salchichas



Seguridad e higiene	Administración del trabajo	Computo
Manejo de equipo	Codificación de producto	Seguridad en el trabajo
Ninguno		

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 4:

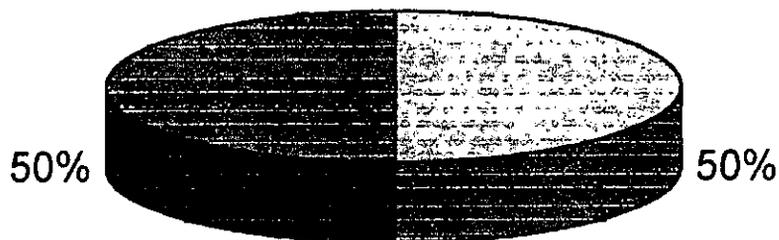
¿Qué clase de Capacitación reciben en su departamento?

Departamento: **EMB. MADURADOS**

No. de personas = 2

Capacitación	Personas	Porcentaje
Producción	1	50.00
Ninguna	1	50.00

Emb. Madurados



Producción Ninguna

CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

PREGUNTA 4:

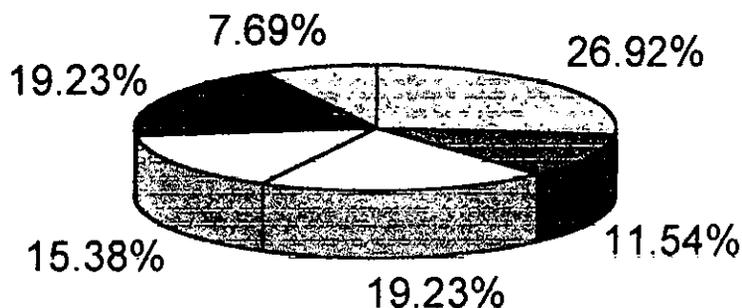
¿Qué clase de Capacitación reciben en su departamento?

Departamento: OTROS EMBUTIDOS

No. de personas = 17

Capacitación	Personas	Porcentaje
Elaboración del producto	7	41.18
Operación de equipos	3	17.65
Seguridad en el trabajo	5	29.41
Control de calidad	4	23.53
Seguridad e higiene	5	29.41
Ninguna	2	11.76

Otros embutidos



Elaboración del producto	Operación de equipos
Seguridad en el trabajo	Control de calidad
Seguridad e higiene	Ninguna

**CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA
ENCUESTA DE CAPACITACION**

PREGUNTA 4:

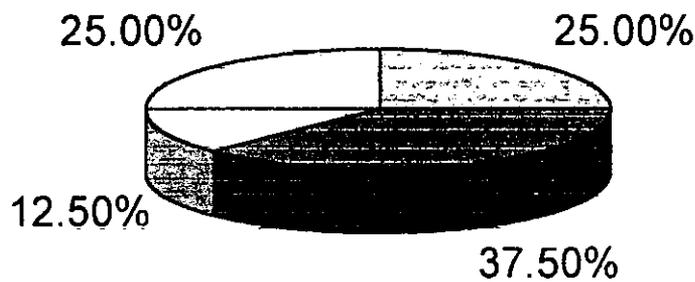
¿Qué clase de Capacitación reciben en su departamento?

Departamento: **COCIMIENTO**

No. de personas = 8

Capacitación	Personas	Porcentaje
Manejo de equipo	2	25.00
Seguridad e higiene	3	37.50
Seguridad en el trabajo	1	12.50
Ninguna	2	25.00

Cocimiento



<input type="checkbox"/> Manejo de equipo	<input checked="" type="checkbox"/> Seguridad e higiene
<input type="checkbox"/> Seguridad en el trabajo	<input type="checkbox"/> Ninguna

**CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA
ENCUESTA DE CAPACITACION**

PREGUNTA 4:

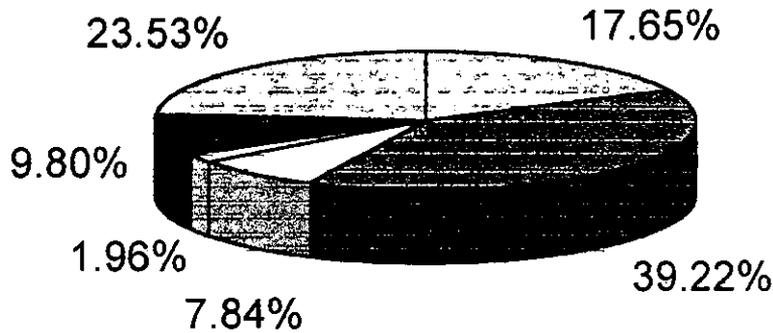
¿Qué clase de Capacitación reciben en su departamento?

Departamento: **EMPAQUE**

No. de personas = 36

Capacitación	Personas	Porcentaje
Seguridad en el trabajo	9	25.00
Seguridad e higiene	20	55.56
Manejo de producto	4	11.11
Primeros auxilios	1	2.78
Equipos de empaque	5	13.89
Ninguna	12	33.33

Empaque



<input type="checkbox"/> Seguridad en el trabajo	<input type="checkbox"/> Seguridad e higiene
<input type="checkbox"/> Manejo de producto	<input type="checkbox"/> Primeros auxilios
<input type="checkbox"/> Equipos de empaque	<input type="checkbox"/> Ninguna

**CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA
ENCUESTA DE CAPACITACION**

PREGUNTA 4:

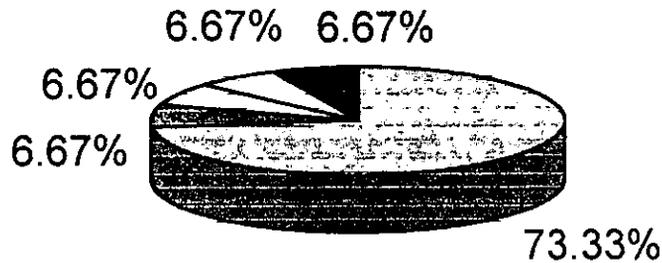
¿Qué clase de Capacitación reciben en su departamento?

Departamento: **SANIDAD**

No. de personas = 12

Capacitación	Personas	Porcentaje
Seguridad e higiene	11	91.67
Calidad	1	8.33
Manejo de equipo	1	8.33
Primeros auxilios	1	8.33
Ninguna	1	8.33

Sanidad



<input type="checkbox"/> Seguridad e higiene	<input type="checkbox"/> Calidad
<input type="checkbox"/> Manejo de equipo	<input type="checkbox"/> Primeros auxilios
<input type="checkbox"/> Ninguna	

**CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA
ENCUESTA DE CAPACITACION**

PREGUNTA 4:

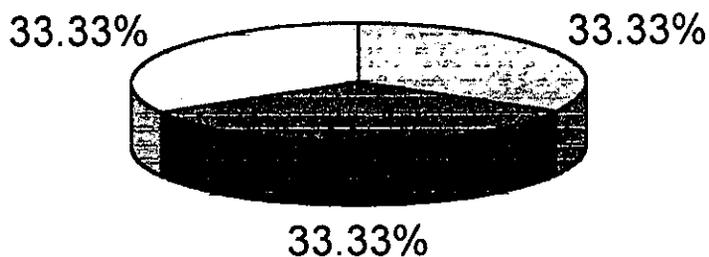
¿Qué clase de Capacitación reciben en su departamento?

Departamento: **SEGURIDAD E HIGIENE**

No. de personas = 1

Capacitación	Personas	Porcentaje
Seguridad e higiene	1	50.00
Supervisión	1	50.00
Prevención de riesgos	1	50.00

Seguridad e Higiene



<input checked="" type="checkbox"/> Seguridad e higiene	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión
<input type="checkbox"/> Prevención de riesgos	

**CUADRO Y GRAFICO DE RESULTADOS DE LA
ENCUESTA DE CAPACITACION**

PREGUNTA 4:

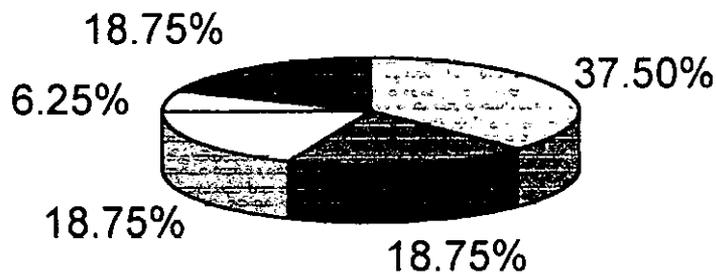
¿Qué clase de Capacitación reciben en su departamento?

Departamento: **MANTENIMIENTO**

No. de personas = 22

Capacitación	Personas	Porcentaje
Seguridad e higiene	12	54.55
Soldadura	6	27.27
Maquinaria	6	27.27
Electromecánica	2	9.09
Ninguna	6	27.27

Mantenimiento



<input checked="" type="checkbox"/> Seguridad e higiene	<input checked="" type="checkbox"/> Soldadura
<input type="checkbox"/> Maquinaria	<input type="checkbox"/> Electromecánica
<input checked="" type="checkbox"/> Ninguna	

Anexo 9

CUADRO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACION

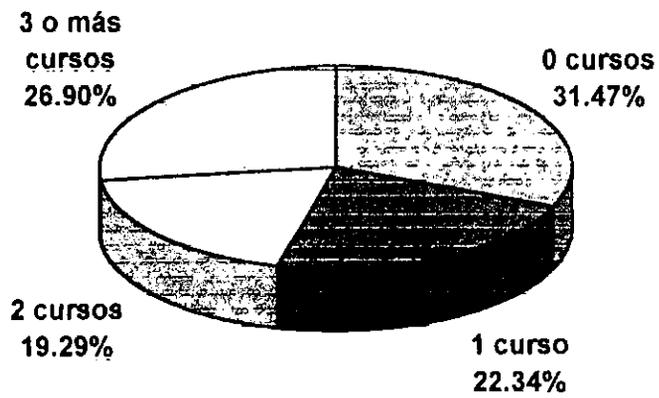
PREGUNTA 5:

¿Cuántos cursos ha recibido en los últimos dos años?

Departamento	0	1	2	3 o más	Total
Sanidad	1	5	5	1	12
Mantenimiento	9	6	2	5	22
Almacenes	0	1	0	1	2
Gerencia	1	0	0	1	2
Seguridad e higiene	0	0	0	1	1
Embarques	3	1	2	2	8
Empaque	14	4	4	14	36
Cocimiento	4	1	2	1	8
Otros embutidos	6	6	1	4	17
Emb. Madurados	1	1	0	0	2
Emb. Salchichas	7	2	1	3	13
Jamonería	1	8	8	4	21
Moldeo	3	1	0	1	5
Tablajeros	6	5	12	13	36
Inyección	5	3	1	2	11
Reactores	1	0	0	0	1
Total	62	44	38	53	197

Anexo 9

Pregunta 5
¿Cuántos cursos ha recibido en los dos últimos años?



Anexo 10

CUADRO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAPACITACIÓN

PREGUNTA 6:

¿Su jefe ha recibido capacitación en los últimos dos años?

Departamento	Si	No	Anulado	No Contesto	Total
Almacenes	2	0	0	0	2
Mantenimiento	19	0	3	0	22
Sanidad	12	0	0	0	12
Gerencia	1	0	1	0	2
Seguridad e Higiene	0	0	1	0	1
Embarques	6	1	0	1	8
Emb. Madurados	2	0	0	0	2
Emb. Salchichas	11	2	0	0	13
Jamonería	18	2	1	0	21
Empaque	31	5	0	0	36
Cocimiento	5	1	0	2	8
Otros embutidos	15	0	2	0	17
Moldeo	5	0	0	0	5
Tablajeros	36	0	0	0	36
Inyección	9	2	0	0	11
Reactores	1	0	0	0	1
Total	173	13	8	3	197

Anexo 10

Pregunta 6
¿Su jefe ha recibido Capacitación
en los últimos dos años?

