



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA DE PSICOLOGIA

MANUAL DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS,
PUNTO 6.2 DE LA NORMA ISO 9001:2000; EN UNA
EMPRESA MEXICANA DE LOGISTICA MULTIMODAL.

T E S I S

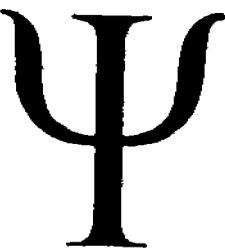
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

OLGA LIDIA GONZALEZ VILLEGAS

DIRECTOR DE TESIS: LIC. JUAN VARELA JUAREZ



MEXICO, D. F.

2005

m345339



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

POR ESA FUERZA INTERNA QUE EN MUCHAS OCASIONES ME HACE PERSISTIR EN MIS SUEÑOS.

A MIS PADRES

POR SU AMOR INCONDICIONAL, QUE CADA DÍA VALORO MÁS; Y POR TODAS LAS ENSEÑANZAS QUE ME DIERON DESDE NIÑA.

A JAVIER

A TU LADO LOGRO TAN ANHELADA META, GRACIAS POR ACOMPAÑARME, APOYARME Y SOBRE TODO POR TU RESPETO A MIS DECISIONES. SEGUIREMOS CAMINANDO JUNTOS

A ANA PAOLA

POR QUE JUNTO A TI VALORO MÁS EL TIEMPO, CADA MOMENTO CONTIGO ES UNA GRAN AVENTURA.

A MIS HERMANOS

MIS LOGROS SON DE USTEDES YA QUE SIEMPRE ESTAN DENTRO DE MIS PENSAMIENTOS.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS

POR TODOS LOS BUENOS Y MALOS MOMENTOS QUE HEMOS COMPARTIDO.

A MIS MAESTROS

TODOS LOS QUE EN ALGÚN MOMENTO TOCARON MI ALMA, QUE CON REGAÑOS O APLAUSOS FUERON FORMANDO LO QUE HASTA EL DÍA DE HOY SOY.

Autoriza a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo receptional.

NOMBRE: Olga Lidia

Aracelis Villagas

FECHA: 10-05-2010

FIRMA: 

INDICE

	Pág.
Introducción.....	1
CAPITULO I EL TRABAJADOR EN LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE	
1. Antecedentes.....	3
1.1 Industria del Transporte en México.....	3
1.1.1 Sector transporte Terrestre.....	4
1.1.2 Contexto de la empresa.....	5
1.1.3 Servicio de transporte terrestre del centro de Distribución de Refacciones.....	6
1.2 La cultura de trabajo.....	7
1.2.1 El perfil del trabajador operativo.....	10
CAPITULO II ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
2. Administración de Recursos Humanos (Marco teórico y conceptual).....	15
2.1. Definición y Modelos de Administración de Recursos Humanos.....	15
2.1.1 La administración científica.....	15
2.2. Conceptos generales de Recursos Humanos.....	16
2.3. Reclutamiento y Selección.....	17
2.4. Descripción de Puestos.....	21
2.5. Inducción.....	23
2.6. Capacitación y Desarrollo.....	24
2.7. Evaluación de Competencias.....	30
2.8. Importancia de la Administración de Recursos Humanos en las organizaciones.....	33
2.9. La Administración de Recursos Humanos en la industria privada.....	34
2.10. Administración de Recursos Humanos como un sistema.....	35
2.11. Manual de procedimientos con un enfoque de capacitación.....	36

CAPITULO III CALIDAD

3.	Calidad.....	37
3.1	Definición de Calidad.....	37
3.2	Antecedentes de los sistemas de calidad.....	38
3.2.1	La importancia de documentar los procesos.....	41
3.2.2	Principales exponentes de la Calidad.....	41
3.3	Normas ISO 9000.....	45
3.3.1	Versión 1994.....	46
3.3.2	Versión 2000.....	47
3.4	La Administración de Recursos Humanos en los sistemas de calidad (punto 6.2).....	50
3.5	La importancia de la capacitación.....	54

CAPITULO IV METODOLOGIA

4.1	Planteamiento.....	57
4.2	Justificación del problema.....	57
4.3	Hipótesis.....	57
4.4	Identificación de variable.....	57
4.5	Sujetos.....	57
4.6	Muestreo.....	57
4.7	Diseño.....	58
4.8	Instrumentos y materiales.....	58
4.9	Procedimiento.....	58
4.10	Manual de Administración de Recursos Humanos....	58

CAPITULO V RESULTADOS Y CONCLUSIONES

5.1	Manual de Administración Recursos Humanos (Resultados).....	124
5.2	Limitaciones y sugerencias.....	148
5.3	Nuestra experiencia con respecto al rol del psicólogo en este ámbito laboral.....	148
	Conclusión.....	150
	Bibliografía.....	151

Introducción

En la actualidad, México esta viviendo una crisis económica, tal vez como consecuencia de un Tratado de Libre Comercio (TLC) desfavorable para los empresarios mexicanos o a lo mejor por una marcada diferencia entre nuestra cultura, tecnología y por que no mencionarlo una deficiente ayuda socio-política; sea cual sea la razón de esta crisis, en México como en muchos países están buscando la forma de optimizar sus recursos (incluyendo el capital humano). De tal manera que las empresas consigan su fin que es lucrativo, con la ayuda cada vez más reconocida del recurso humano, a fin de cuenta es quién concreta las acciones para mejorar en las compañías.

Quizá la norma ISO-9000, no sea la "panacea" que viene a salvarnos de las ineficiencias que día a día vemos reflejadas en los procesos de las empresas en las que trabajamos; pero creo fervientemente que es un buen inicio para contar con una estrategia sólida, ordenada y comprobada

El presente trabajo refleja esa inquietud o mejor dicho esa imposición por los clientes en contar con procesos estandarizados que traten de asegurar la calidad de sus productos o como en este caso, servicios.

En el capítulo 1, se exponen los antecedentes de la industria del transporte en México, y se hará referencia a uno de los organismos más reconocidos en nuestro país, el Instituto Mexicano del Transporte (IMT). Se menciona la importancia del trabajador mexicano como engrane de la productividad en las empresas. Finalmente se pone en contexto al lector de la situación de la empresa en donde se logró obtener el certificado de ISO-9001: 2000.

En el capítulo 2, se proporciona el marco teórico en lo referente a la Administración del Recursos Humano (ARH), es decir, conceptos, definiciones de subsistemas de la ARH: reclutamiento y selección, inducción, capacitación y evaluación de competencias laborales, con la finalidad de dejar un esbozo de lo que se conoce en cada una de las anteriores áreas;

El capítulo 3 se hace referencia a el tópico de Calidad, y se mencionan conceptos y definiciones de acuerdo a varios estudiosos y reconocidos especialistas en el tema. Aquí al igual que en ARH, la bibliografía es tan extensa que desde mi punto de vista elegí las parte que apoyaban este trabajo.

Se señala la diferencia entre las versiones de ISO: 9000 (1994) y la ISO 9001 (2000), cuales son los puntos de contacto y de discrepancia. Y finalmente ligar este esfuerzo de Calidad con la Administración de Recursos Humanos,

Capitulo 4, es la parte medular del trabajo, aquí se muestra la metodología así como el manual de ARH, con el cuál se logra la certificación.

Este manual contiene la siguiente estructura; contenido, generales, procedimientos,

formatos e instructivos.

Finalmente el capítulo 5 nos muestra, el análisis de resultados, las evidencias que se mostraron para lograr la certificación de calidad, así como los retos que tuve como psicóloga para involucrarme en un ámbito que tradicionalmente lo ejercían ingenieros, administradores, etc. Y exitosamente se cuenta con un valor agregado versus otras carreras.

A lo largo de la presente tesis, hago referencia a metodologías y teorías en Recursos Humanos de autores muy reconocidos por su influencia en la administración del tema antes citado; en mi experiencia en el ámbito del trabajo fueron y serán fundamentales para continuar desempeñándome como psicóloga del trabajo, logrando concretar los retos que hoy en día viven los especialistas en esta rama ante la gran competitividad de las empresas en las cuales trabajamos.

CAPITULO I

EL TRABAJADOR EN LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE

1. Antecedentes

En el presente capitulo haré referencia al entorno socio-económico de la empresa de logística en la cual se realizará la implementación del manual de administración de recursos humanos con la finalidad que se obtenga el certificado ISO 9001:2000.

1.1 Industria del Transporte en México

En este apartado me remitiré exclusivamente a lo citado por el Instituto Mexicano del Transporte, organismo en México encargado en dicho tema.

"El Instituto Mexicano del Transporte (IMT) es un centro de investigación y desarrollo tecnológico dependiente de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de México. Creado el 15 de abril de 1987 como un órgano desconcentrado del Gobierno Federal, el IMT surge como respuesta a la necesidad de modernizar la infraestructura, optimizar la operación, desarrollar o adaptar tecnologías conforme a los requerimientos del país y promover la producción de la industria nacional.

De acuerdo con las facultades que le fueron otorgadas, el IMT desarrolla proyectos de investigación en el ámbito del sector transporte público y privado y establece convenios de colaboración con diferentes instituciones. Además, mantiene en forma permanente la formación, actualización y capacitación de su personal. "(www.imt.mx)

A continuación mencionaré las razones para las cuales fue constituido este instituto, donde su principal función es apoyar a la industria del transporte en México, específicamente hablando de la empresa que nos interesa citar, es un Grupo de empresas de logística multimodal y la empresa que se certificará su misión es la distribución de refacciones automotrices por vía transporte terrestre.

Objetivos del IMT:

1. Realizar en forma sistemática proyectos de investigación o desarrollo que puedan ser compartidos con empresas, centros de investigación e instituciones nacionales e internacionales.
2. Orientar las acciones del Instituto para lograr una adecuada línea de transferencia tecnológica.
3. Establecer la factibilidad y viabilidad de los proyectos en términos de su utilidad potencial dentro del sector, jerarquizándolos con el fin de aprovechar mejor los recursos del Instituto.

4. Desarrollar y aplicar métodos y sistemas para evaluar y dar seguimiento a los trabajos realizados.
5. Desarrollar métodos y sistemas para evaluar a los investigadores.
6. Fortalecer la capacidad de respuesta del Instituto ante las demandas de investigación y desarrollo tecnológico.
7. Actualizar, preservar y difundir el conocimiento adquirido.
8. Contribuir a que el sistema de capacitación universitaria fortalezca la preparación de alumnos y profesores a distintos niveles, orientando sus planes de estudio hacia el sector transporte.
9. Formar un ambiente intelectual, humano y organizacional, que propicie el logro de los objetivos del Instituto.
10. Establecer reglas de administración y operación, promoviendo su conocimiento entre el personal.

1.1.1 Sector transporte Terrestre

*Cuando el hombre comienza a desplazarse, ya sea para comer, conquistar nuevos mundos o por mera curiosidad, se ve en la necesidad de depender de algún medio de locomoción.

Los primeros vehículos eran **trineos de madera**, y deben haber sido utilizados por tribus de todo el mundo. Para transportar cargas pesadas se usaban troncos a modo de rodillos; finalmente lo construyeron de una sola pieza, al unir los troncos con maderas transversales y atar todo el conjunto con tiras de cuero.

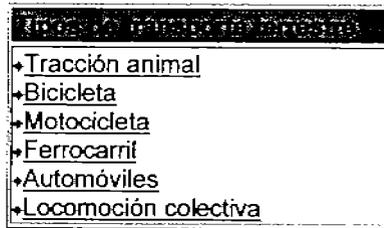
Cuando se inventó la **rueda**, uno de los más maravillosos de la historia, se inició el desarrollo de todo tipo de transportes terrestres. La rueda fue creada en el neolítico y mejorada en la edad de los metales.



El transporte terrestre se pudo desarrollar gracias a la invención de la rueda (En la imagen: Rueda de Ur, 3500 a.C.).

La primera fue un rodillo. Sus aplicaciones eran el uso en los carros. Fue motivada por la observación de que un tronco cilíndrico facilitaba considerablemente el transporte de cuerpos pesados. La rueda ha sufrido numerosas mutaciones a través de los tiempos hasta alcanzar la perfección.

El transporte terrestre se desarrolló despacio. Durante siglos los medios tradicionales de transporte, restringidos a montar sobre animales, carros y trineos tirados por animales (carruaje, diligencia), raramente excedían de un promedio de 16 km./h. El transporte terrestre mejoró poco hasta 1820, año en el que el ingeniero británico **George Stephenson** adaptó un motor de vapor a una locomotora e inició, entre Stockton y Darlington, en Inglaterra, el primer ferrocarril de vapor.



El transporte terrestre tiene cada vez más auge, y hoy en día son millones las personas que se trasladan dentro de la ciudad, dentro de un país y entre países, ocupando **buses, camiones y autos**. También suman miles las toneladas de carga que se trasladan a diario entre los distintos mercados." (<http://icarito.latercera.cl/especiales/transportes/terrestre/intro.htm>)

1.1.2 Contexto de la empresa

El presente trabajo da inicio por una inquietud por parte de los directores de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) dedicada al transporte terrestre, para certificar en ISO 9001:2000 a una de las empresas que conforma dicha UEN. Cabe señalar los datos generales de la empresa a la cual se hará referencia.

Giro industrial: Servicios Logísticos Terrestre específicamente el área de distribución de refacciones.

No. de Personal: 118 personas.

Empresa Mexicana.

Pertenece al grupo líder en Servicios de Logística Multimodal.

A principios del 2002 se reunieron los Directores de Operaciones y Recursos Humanos acordando establecer una estrategia integral para lograr la certificación en ISO 9001:2000 en dicha empresa que denominaremos Centro de Distribución de

Refacciones (CDR) que por sus siglas identificaremos.

Lo anterior se decidió en función de aportar un agregado a nuestros clientes y de esa forma mantener nuestra ventaja competitiva contra nuestra competencia.

Las alternativas propuestas dieron como resultado la planeación y elaboración del Manual de Administración de Recursos Humanos, que tendrá como finalidad cumplir con el punto 6.2 Administración de Recursos Humanos, que es contemplado dentro de la norma ISO 9001:2000.

De esta manera es como me involucré en la interesante labor de generar dicho manual que contemplará el cumplimiento de la normatividad de ISO 9001:2000; pero sin perder el impacto conductual de cada persona al estandarizar dichos procesos de inducción, capacitación y evaluación de sus competencias.

1.1.3 Servicio de transporte terrestre del Centro de Distribución de Refacciones

La situación de la empresa en la cual se buscará la certificación... "dicha empresa cuenta con ventajas competitivas como proveedor de servicios logísticos en México, dando servicio a clientes mexicanos y extranjeros, principalmente debido a sus instalaciones logísticas, ubicadas estratégicamente en las principales ciudades industriales, puertos y concentradores ferroviarios a lo largo de la República, combinadas con una red integrada de transporte ferroviario y terrestre.

La infraestructura multimodal en Aguascalientes, Querétaro, Hermosillo, Toluca, Ramos Arizpe, Puebla, Veracruz, Laredo, San Luis Potosí, Cuernavaca, Ciudad de México y Monterrey, ofrecen paquetes de servicio logístico integral. Estas localidades dan servicio de análisis y de consultoría, servicios de logística a terceros, incluyendo administración de la importación de componentes para manufactura con entregas de inventarios justo a tiempo, análisis de redes de logística (ciclos de órdenes), diseño de información de procesos logísticos, administración de instalaciones / almacenes, administración de la cadena de abastecimiento, empaquetado de productos terminados, entrega de productos a las líneas de producción, y la distribución de productos "inbound" y "outbound" utilizando diferentes medios de transporte, incluyendo transporte por camión y transporte ferroviario.

Dicha empresa proporciona soporte especializado de logística a la industria automotriz. Estos servicios incluyen la coordinación del movimiento de refacciones automotrices de las localidades de abastecimiento a las plantas de ensamble al igual que el transporte de automóviles a los centros regionales de distribución. Sus servicios de logística se ofrecen como programas integrados de logística, desde principio del proceso hasta su final ("puerta a puerta"), o como servicios independientes según las necesidades de nuestros clientes.
“(<http://www.tmm.com.mx/esp/servicios/terrestre/Default.asp>)”

El Centro de Distribución de Refacciones es una empresa que su objetivo primordial es el de recibir en las instalaciones del cliente las refacciones de índole automotriz y entregarlas en tiempo y forma de acuerdo a los requerimientos del cliente del ramo automotriz.

1.2 La cultura de trabajo

a) *El Recurso Humano contemporáneo*

Como lo menciona Barra Ralph en su libro, Círculos de Calidad en Operación "El trabajador es el recurso más importante de una organización. Es un recurso rico y disponible. Entre todos los activos de una empresa, los recursos humanos son los únicos activos que se valorizan: todos los demás sufren depreciación. Si bien no están bien desarrollados, constituyen un activo con un potencial enorme para contribuir a una mayor productividad" (Barra, 1987)

De acuerdo a Barra, 1987. Este potencial se identifica rápidamente con las características de un trabajador productivo, quién:

1. **Tiene las calificaciones para el trabajo**
2. **Está muy motivado**
3. **Posee una orientación positiva en su puesto**
4. **Es maduro**
5. **Interactúa con efectividad**

Un trabajador productivo que posee las **calificaciones para desempeñar su trabajo**:

- ❖ Es competente: está informado cerca de su campo
- ❖ Es creativo e innovador: muestra ingenio y versatilidad
- ❖ Trabaja con "inteligencia": usa el sentido común, organiza el trabajo con eficiencia
- ❖ Emplea el tiempo eficientemente
- ❖ Busca mejorar
- ❖ Se desarrolla continuamente

Un trabajador productivo que está muy **motivado**:

- ❖ Ve qué cosas hay que hacer y emprende la acción apropiada
- ❖ Gusta del desafío y goza resolviendo problemas
- ❖ Demuestra un alto grado de curiosidad intelectual
- ❖ "Piensa" en mejorarlo todo

- ❖ Está orientado hacia los resultados
- ❖ Obtiene satisfacción del trabajo bien realizado

Un trabajador productivo que posee una **orientación positiva** en su puesto:

- ❖ Establece estándares altos
- ❖ Tiene buenos hábitos de trabajo
- ❖ Se absorbe en su trabajo
- ❖ Es preciso, confiable y consistente
- ❖ Respeta a la gerencia y tiene una buena relación con ella
- ❖ Es flexible y adaptable al cambio

Un trabajador productivo que es **maduro**:

- ❖ Posee integridad
- ❖ Tiene un fuerte sentido de responsabilidad
- ❖ Es auto disciplinado, confía en sí mismo
- ❖ Aprende de la experiencia
- ❖ Tiene ambiciones y deseos de crecer

Un trabajador productivo que **interactúa con efectividad**:

- ❖ Es aceptado por superiores y colegas
- ❖ Se comunica con efectividad, está abierto a las sugerencias y sabe escuchar
- ❖ Trabaja productivamente en equipo
- ❖ Muestra una actitud positiva y despliega entusiasmo

A continuación me gustaría transcribir un pensamiento citado por Barra, Ralph en su libro "Círculos de Calidad en Operación" de 1987, del autor Berton Bradley y el cuál fue tomado de Hazel Felleman, Best Loved Poems of the American People, copyright 1936. Doubleday.

EL OBRERO (EL PENSADOR)

*Detrás de cada golpe de martillo
con el cual se forjan los metales,
Por encima del fragor de los talleres,
el buscador descubre el pensamiento,
El pensamiento que se impone
al hierro, al vapor, y al acero
Que se eleva por encima del desastre
lo domina, lo aplasta, lo aniquila.*

*El obrero que puede interesarse o aburrirse,
bregar con fuerza y con coraje,
Más tras él subsiste el pensador,
ese hombre de mirar franco que sabe;
Pues en cada surco o faena,
en cada pieza, ensamble, o todo,
Debe estar la idea de la obra,
¡eso que confiere un alma al trabajo!*

*Detrás del zumbar de los motores,
detrás del tañer de las campanas
Detrás del tamborilear de los martillos,
detrás del balanceo de las grúas,
Está un ojo siempre vigilante
observando a pesar del cansancio y las tensiones,
Está el control de un cerebro dirigente,
¡pues detrás del esfuerzo muscular está la mente!*

*De la caldera hirviente la potencia,
del motor la fuerza de su arrastre,
Del obrero sudoroso el vigor:
mucho es nuestra confianza en ellos.
Más detrás de cada uno está un creador,
un pensador que dirige hasta su fin las cosas,
Tras cada trabajo hay un soñador
que convierte en realidad los sueños.*

Berton Bradley

b) Naturaleza de la fuerza de trabajo

“Los trabajadores de hoy, en todo el mundo, poseen un espectro de conocimiento mucho mayor que el que tuvieron anteriormente. Saben cuál es su potencial individual, su visión del mundo es más amplia; la comprensión de su personalidad es más completa”. (Barra, 1987)

A continuación es interesante entender el proceso evolutivo y de cambio; que tuvo la fuerza de trabajo en una de las principales potencias mundiales como lo es en nuestra época Estados Unidos de América.

“En 1950, el típico trabajador en Estados Unidos era un hombre de raza blanca, entre los 25 y 44 años de edad, que trabajaba en la fábrica para mantener a su esposa y familia. En 1980 no había un trabajador típico. Los obreros podían ser hombres o mujeres; jóvenes o viejos. Menos del 15% se adecua a la descripción de llamado

"trabajador tradicional": un hombre casado que percibe un salario y cuya esposa no trabaja. El cambio en la composición de la fuerza de trabajo, resultado de cambios en los valores sociales y condiciones económicas, ha creado nuevos valores sociales que afectan al lugar de trabajo, y continuarán haciéndolo durante los ochenta "(Barra, 1987)

"En los años setenta, los obreros cambiaron de una ética de obligación hacia los demás (familia, patrón y país), a una ética de obligación hacia ellos mismos primero. Dejaron de creer que el sacrificio pagaba automáticamente. Más trabajadores recibían entrenamiento después de terminada la educación secundaria. Ya no eran tan importantes los trabajos que sólo pagaban cuentas, sino más bien los que ofrecían mayores satisfacciones. Se frustraban en los puestos que no aprovechaban sus habilidades. Las necesidades de reto, logros, reconocimiento y autorrealización se hicieron cada vez más importantes. (idem)

Este panorama es un marco de referencia, ya que es de muchos conocido, que nuestra estructura organizacional, está grandemente influenciada por la de nuestro vecino del norte; y no es difícil imaginarnos que esto es lo que está pasando en la actualidad en nuestro país.

c) Los trabajadores de Hoy

"Gran parte de los trabajadores de hoy han aprendido que pueden vivir con menos en aras de valores no materiales. No permanecerían en una organización ni trabajarán en condiciones indeseables si tiene otras opciones. Exigirán la satisfacción de sus necesidades del ego. Las organizaciones que sean sensibles a estos hechos cosecharán los beneficios si proporcionan las innovaciones sociales que se requieran. Los "trabajadores de hoy" no quieren ser como "los trabajadores de antes". (idem)

De acuerdo a Barra, 1987. Los empleados quieren usar sus mentes en el trabajo. No aceptarán la idea de que los conviertan en robots para el logro de una mejor productividad. La idea de que están empleados con el sólo fin de quemar calorías para cumplir con un programa de producción es repulsivo...

Muchos trabajadores desean colaborar ampliamente en su trabajo. Sienten una gran satisfacción personal y desarrollan todo su potencial cuando tienen la oportunidad de ser responsables, cuando se les tiene en cuenta, y cuando se les reconoce el trabajo que realizan.

1.2.1 El perfil del trabajador operativo

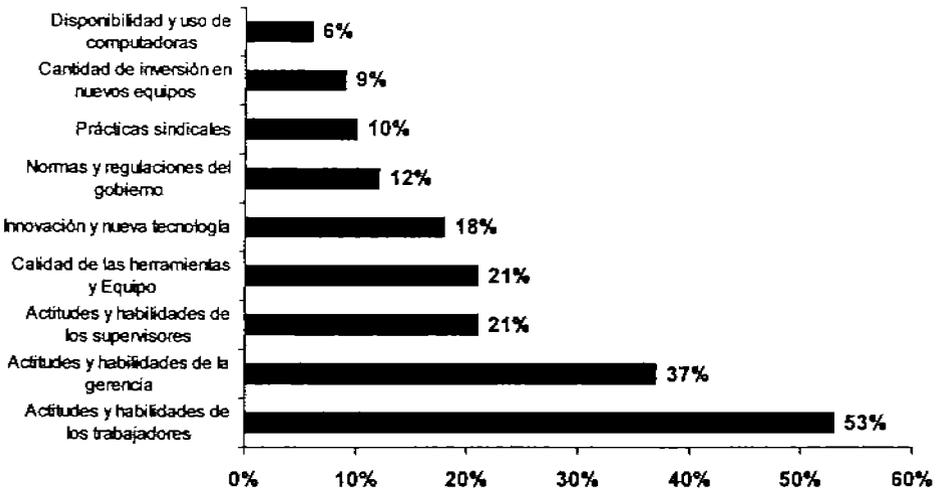
Aunque es cierto que en esta parte del trabajo nos deberíamos centrar en el Trabajador Mexicano, cabe señalar que no se encontró alguna investigación acerca del binomio de actitud - productividad del trabajador, y considerándolo de importancia

para apoyar este trabajo; me permito hacer referencia de algunos resultados obtenidos en población Norteamericana publicada en 1980, acerca del tema.

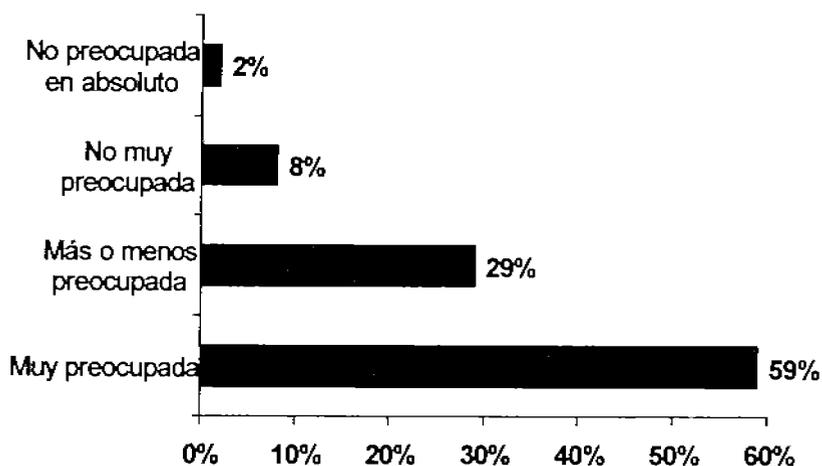
"Como respuesta a la disminución de la productividad en Estados Unidos, la Cámara de Comercio de ese país en colaboración con la organización Gallup realizó una encuesta especial a los trabajadores estadounidenses en octubre y noviembre de 1979, para determinar sus actitudes ante la productividad." (Ronald H. Clarke y James R. Morris, *Workers' Attitudes toward Productivity*, Chamber of Commerce of the United States, Washington, D.C., 1980)

A continuación se presentan algunas preguntas y respuestas más interesantes de la encuesta.

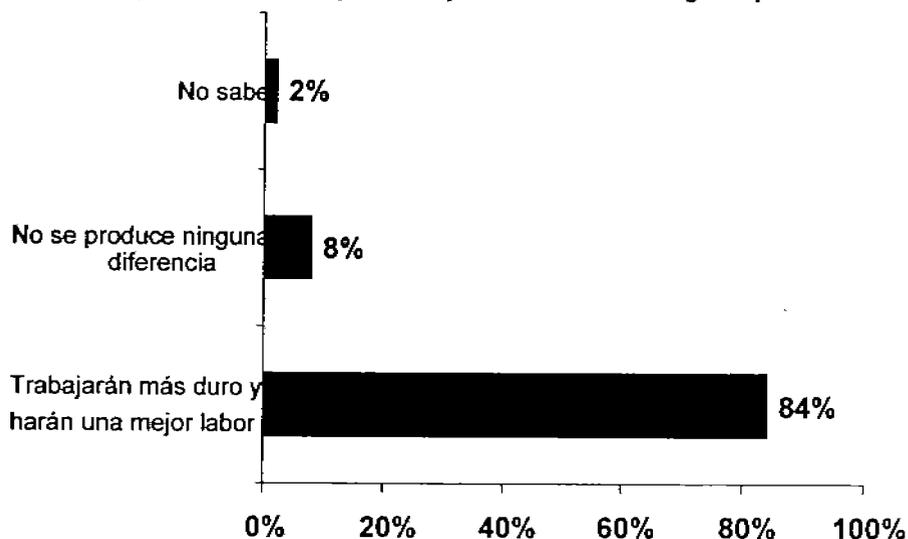
1. De los puntos que figuran en esta lista, mencione dos que usted crea que sería posible cambiar para lograr grandes mejoras en el desempeño y en la productividad, en la mayoría de las empresas.



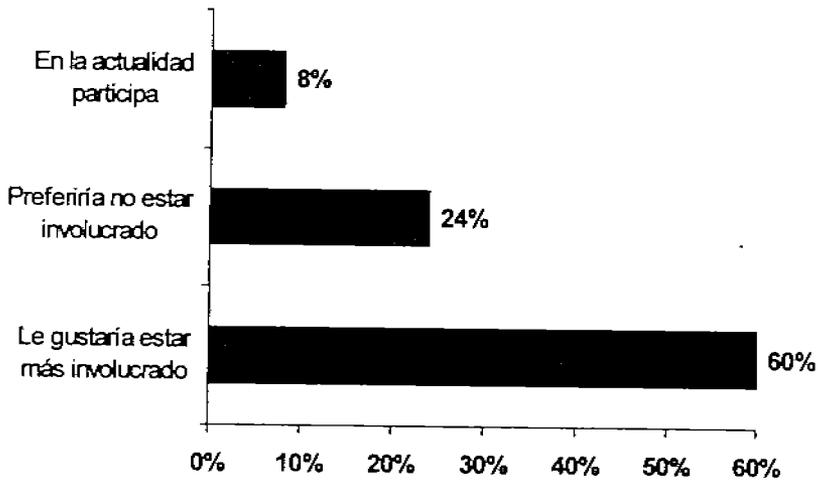
3. ¿ Y la alta gerencia, está muy preocupada, más o menos preocupada, o no muy preocupada por la calidad?



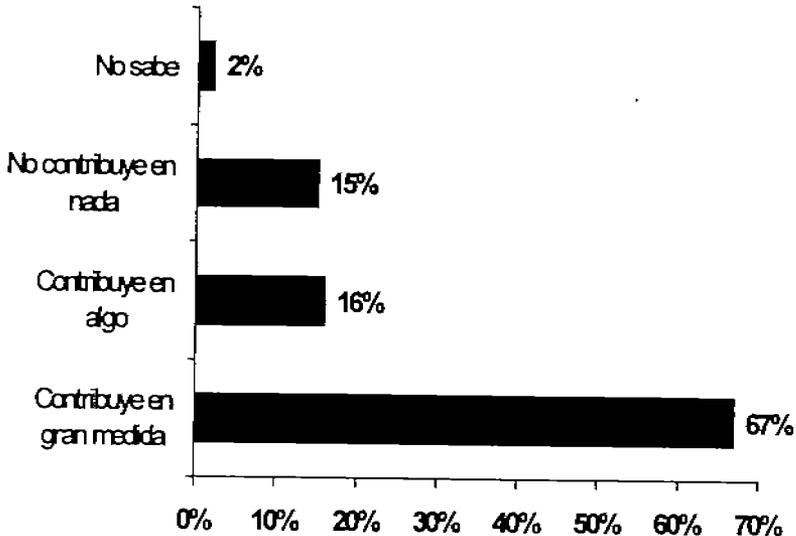
4. Algunas personas creen que si los trabajadores participan en la toma de decisiones que afectan a sus trabajos ellos trabajarán más duro y harán una labor mejor. Otras creen que no hay mucha diferencia. ¿Que piensa usted?



5. En su organización. ¿Le gustaría estar más involucrado en los esfuerzos por lograr que la gente haga su trabajo lo mejor posible, o preferiría no participar en este tipo de esfuerzo?



7. Si usted trabaja duro en su puesto y lo hace lo mejor posible, ¿cree usted que contribuye así al éxito de su organización, o cree que no contribuye en absoluto?



"El estudio mostró que los trabajadores eran optimistas respecto a la capacidad de Estados Unidos para mejorar la productividad y el desempeño. Para ello, expresaron el deseo de trabajar conjuntamente con la gerencia. Una gran mayoría cree que si participaran en la toma de decisiones que afectan a sus labores, trabajarían con mayor dedicación y harían un trabajo mejor. Además, una gran proporción expresó que les gustaría estar más involucrada en los esfuerzos por lograr que los individuos trabajen más intensamente y hagan una mejor labor. Mayor dedicación al trabajo, creen hace la diferencia en cuanto al éxito de la organización" (Barra, 1987)

"Los trabajadores piensan que no sólo es posible mejorar las actitudes sino también la productividad. Casi nueve de diez entrevistados manifiesta que es personalmente importante para ellos trabajar duro y hacerlo bien". (Barra, 1987)

De acuerdo a la Oficina Internacional del Trabajo, "una de las mayores dificultades con que se tropieza para obtener la cooperación activa de los trabajadores es el temor de que el aumento de la productividad conduzca al desempleo, es decir, que sus propios esfuerzos los lleven a quedar sin empleo. Este temor se acentúa donde ya existe desempleo y donde es difícil que el trabajador que pierda su empleo encuentre otro. Incluso en los países económicamente desarrollados, ese temor causa verdadera angustia a quienes ya han conocido la desocupación".

"... si no se dan garantías de que lo ayudarán a resolver sus dificultades, se opondrá a cualquier medida que, con o sin razón le parezca que lo llevará al desempleo,... esta resistencia se reducen generalmente al mínimo si todos los interesados comprenden la naturaleza y motivo de cada medida y participan en su aplicación. Deben instruirse a los representantes de los trabajadores en las técnicas de aumento de la productividad para que puedan explicarlas a sus compañeros y utilizar sus conocimientos para impedir que se adopten medidas que perjudiquen directamente a la clase trabajadora. La mejor manera de aplicar muchas de las garantías mencionadas consisten en recurrir a comités paritarios de productividad..." (Oficina Internacional del Trabajo, 1991).

CAPITULO II

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2. Administración de Recursos Humanos (Marco teórico y conceptual).

Es importante remarcar lo que entenderemos como administración y de este punto parto para escribir una definición que me parece que enmarca toda la evolución en la que estamos sumergidos las personas interesadas en este tema; sin más preámbulo cito algunos autores que nos hablan de los antecedentes de la tan usada (en ocasiones mal usada) palabra administración.

"... la administración se ocupa de la planeación organización, control, integración, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos recursos, a fin de crear eficazmente algún producto o servicio." (Sikula, 1979)

"... La administración está relacionada con los diversos recursos o insumos de la organización. Los hombres, dinero, métodos, materiales y maquinaria son ejemplos de tales recursos. Los son tierra, el trabajo, el capital, los edificios y e equipo. Aunque se pueden proponer muchas definiciones de administración general, cualquier definición adecuada debe contener cuatro elementos:

- (1) determinación de las actividades o procesos de la administración general
- (2) determinación de los recursos o insumos de la organización
- (3) objetivos predeterminados de la empresa
- (4) un medio de coordinación completa.

2.1 Definición y Modelos de Administración de Recursos Humanos

Hagamos un poco de historia para poner en contexto las modificaciones y/o evolución al punto de ¿Cómo administrar al recurso humano? Iniciaremos con...

2.1.1 La administración científica

"El movimiento de la administración científica recibió su impulso inicial con Frederick W. Taylor (1856-1915) en la última parte del siglo XIX y la primera parte del siglo XX. Taylor tomó sus ideas de sus antecesores, particularmente de Henry R. Towne industrial e ingeniero estadounidense.

Los puntos de vista de Taylor tenían fuerte influencia de la ética protestante que predominaba en ese tiempo. Acentuaba el valor del trabajo arduo, la racionalidad

económica, el individualismo y la idea de que cada hombre tenía que desempeñar un rol social.

...Taylor no desarrolló una extensa teoría general de la administración, puesto que tenía una orientación pragmática que hacía hincapié en los aspectos empíricos y mecanicista, y se enfocaba principalmente al incremento de la eficiencia del trabajador." (Kast, 1976)

* Taylor pensó que el trabajo se podía analizar científicamente y que era responsabilidad de la administración dar los lineamientos específicos para el desempeño del trabajador. Esto condujo al desarrollo del mejor método para realizar la tarea, a la estandarización de este método (usualmente a través de estudios de tiempos y movimientos), a la selección de los trabajadores mejor calificados para desarrollar tareas específicas y a su capacitación sobre el procedimiento más eficiente para desarrollar su trabajo. Como se puede observar Taylor tenía un enfoque ingenieril que veía al trabajador como un complemento de la máquina. La hipótesis era que los trabajadores debían ser motivados con premios económicos lo cual llevaría a un incremento de la productividad. Lo que constituye la administración científica no es sólo un elemento, sino más bien la combinación de todos ellos, y se puede resumir así: ciencia, en lugar de métodos empíricos. Armonía, no discordia. Cooperación, no individualismo. Producción al máximo en lugar de la producción restringida. El desarrollo de cada hombre para lograr su máxima eficiencia y productividad" (Kast, 1976)

De acuerdo a Sikula 1976, administración de personal es la implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa. La palabra clave es "implementación".

Conforme al autor, administración de personal o de recursos humanos, para nuestro fin práctico, es la suma de las siguientes funciones o áreas de responsabilidad.

- Planeación de recursos humanos.
- Integración y valuación.
- Entrenamiento y desarrollo.
- Compensación: administración de sueldos y salarios.
- Compensación: prestaciones y servicios,
- Salud y seguridad.
- Contrato colectivo de relaciones laborales.
- Investigación de personal.

= ADMINISTRACIÓN TOTAL DE PERSONAL

2.2 Conceptos generales de Recursos Humanos

Es importante señalar la influencia dentro del presente trabajo el punto de

Administración de Recursos Humanos, ya que como pasante de la carrera de Psicología no podríamos desvincularnos del aspecto humano de las organizaciones y con este comentario me gustaría dar inicio al aspecto de capital humano.

"La idea de que las organizaciones "compiten a través de las personas" pone de relieve el hecho de que el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano. Capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en la hoja del balance de la compañía y que, sin embargo, poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa". (Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S; 1999)

Para enfocarnos a las necesidades de nuestros clientes y satisfacer o exceder sus expectativas el papel de Recursos Humanos es preponderante en este proceso y nos gustaría apoyar lo que menciona (Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S; 1999)... "Para responder mejor, más rápido y de manera menos costosa a las necesidades del cliente, las organizaciones han instituido la administración de calidad total y programas de reingeniería. Cada uno de estos programas requiere que los RH participen en cambiar procesos de trabajo, capacitación, diseño de puestos, compensaciones, etc. También surgen aspectos de RH cuando se comunica a los empleados los nuevos sistemas de trabajo, así como cualquier iniciativa de cambio".

El presente trabajo se enfocará al logro de la certificación de ISO 9001:2000 apoyando la estrategia integral con la parte de RH.

A continuación brevemente describo los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos que abordaré durante esta investigación, con la finalidad de dar cumplimiento al punto 6.2 de la norma ISO 9001:2000; sé que este tema es tan complejo y puede dar para mucho más que una investigación sobre el cumplimiento de la norma; sin embargo nos enfocaremos a puntos específicos dentro de un proceso de Administración del Recurso Humano; dicho puntos son los siguientes:

2.3 Reclutamiento y Selección

El Proceso de reclutamiento y selección cada vez más imperativo dentro de las organizaciones, y afortunadamente es más frecuente ver como responsable de esta función a un psicólogo industrial, dado que es este especialista quién tiene el conocimiento y habilidades para apuntalar una organización, atrayendo a las personas que satisfagan el perfil requerido por la empresa.

Es importante dividir estos dos procesos, que aunque están íntimamente ligados, cada uno e ellos cuenta con características y actividades independientes. Iniciaré mencionando algunas definiciones de selección y de reclutamiento.

De acuerdo a Muciño, 1997; quién cita algunas definiciones entenderemos como

reclutamiento:

"Roger H. Hawk (1968) los propósitos de la función del reclutamiento son evidentemente directos: buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos y conducir exitosamente el trabajo de una organización.

Enrique Orozco (1980) dice que es un proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato del total de aspirantes que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

Fernando Arias Galicia (1981) lo define como buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Adalberto Chiavenato (1983) considera que es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo.

Jaime Grados (1988) define el reclutamiento como la técnica encaminada a proveer de Recursos Humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

William Werther B. (1991) dice que es un proceso que sirve para identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, éste se inicia cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se recaben las solicitudes." (Muciño, 1997)

Ahora mencionaré algunas definiciones que identifican el proceso de selección como:

"Un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuando Fernando Arias Galicia (1981).

La serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuando, Jaime Grados (1988).

La escogencia del hombre adecuado, o más ampliamente entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con mira a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. Adalberto Chiavenato (1983)." (Muciño, 1997).

Por lo anterior podría concluir que el proceso de reclutamiento y selección, se encarga de buscar y obtener a un número de candidatos para cubrir una vacante, lo que finalmente dará la posibilidad de evaluar y elegir al candidato idóneo para ocupar un puesto adecuado a sus habilidades, conocimientos y actitudes.

"Todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico o de trabajo intelectual, afectivo y social. Esta energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla. Las personas, como las empresas, son dinámicas y cambiantes. Una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa.

Para incrementar la efectividad de la selección es preciso seguir un proceso..."
(Arias, 2000)

A continuación se encuentra un diagrama de flujo del proceso de selección de personal mencionado por el autor arriba citado.

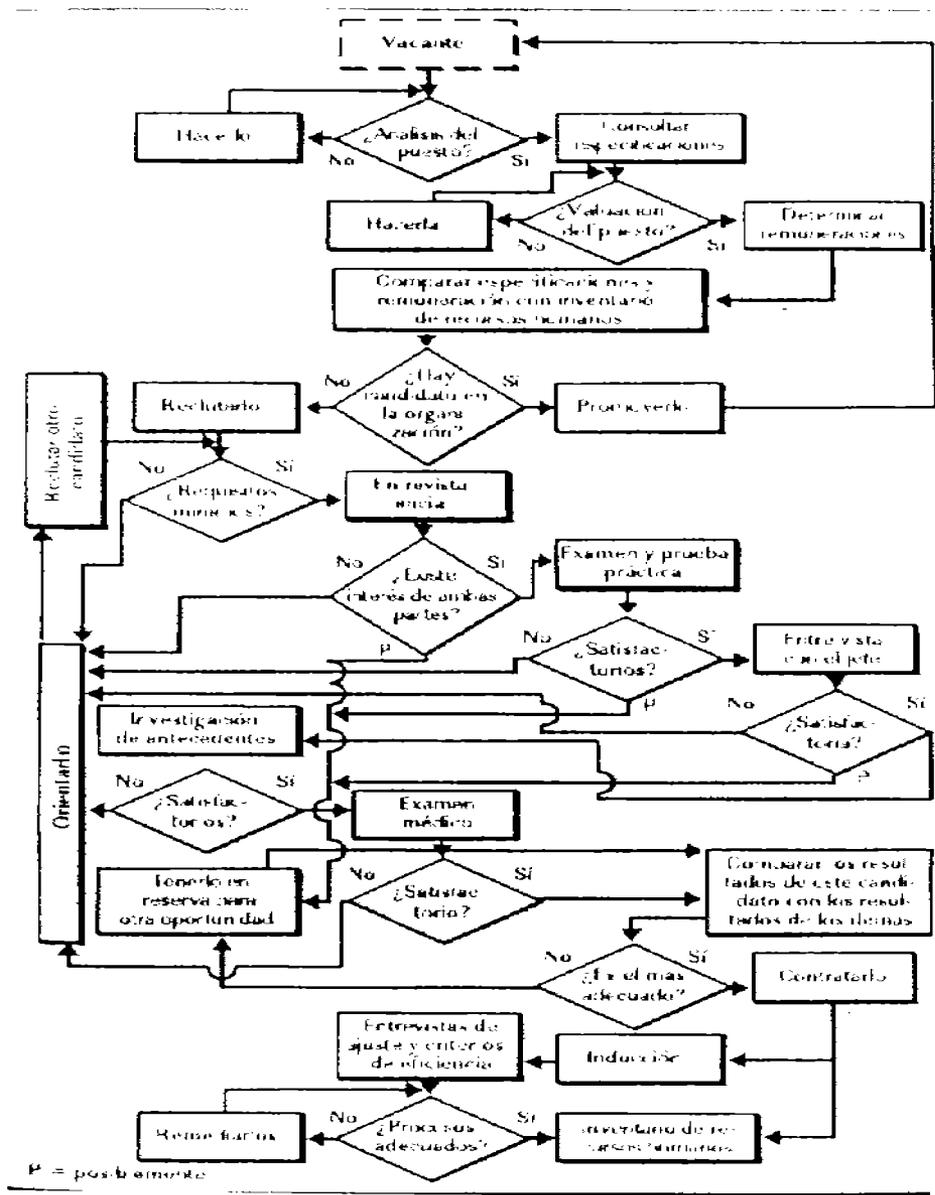


Diagrama de flujo del proceso de selección de personal (Arias, 2000)

2.4 Descripción de puestos

Quiero mencionar una herramienta que tiene una gran utilidad dentro del proceso de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño. Estoy hablando de la descripción del puesto, la cual es una "fotografía" que en términos organizacionales se espera obtener, en cuanto a comportamientos o desempeño, del empleado o persona que se encuentra en un puesto de trabajo.

De acuerdo a Grados 1988, "la descripción de puestos como un producto del análisis, que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base, esencialmente, en las funciones que éste comprende. La descripción del puesto está formada por tres partes:

- 1) Descripción encabezado (ficha de identificación)
- 2) Descripción genérica
- 3) Descripción específica
- 4) Especificación

Descripción encabezado (ficha de identificación)

Se refiere a los datos que nos permiten la identificación del puesto; contiene los siguientes puntos:

- ✓ Título del puesto
- ✓ Clave
- ✓ Categoría
- ✓ Horario
- ✓ Sueldo asignado al puesto
- ✓ Ubicación del puesto
- ✓ Jerarquía y contactos
- ✓ Número de trabajadores que desempeñan el puesto.

Descripción Genérica

Es una explicación del conjunto de las actividades del puesto como un todo y en forma muy breve. La principal función es mencionar el objetivo básico de éste, elemento al que con mayor frecuencia se recurre.

Descripción Específica

Consiste en una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en partes o etapas principales; también es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo, incluyendo los siguientes puntos:

- Actividades diarias

- Actividades periódicas
- Actividades eventuales
- Accesorios del puesto. Comprende aquellos elementos físicos que de alguna manera van a permitir el desarrollo de las funciones del puesto analizado. Incluyendo el equipo cotidiano, los recursos técnicos, herramientas, maquinaria, papelería, etc." (Grados, 1988).

Especificación del puesto

"...Consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante.

Habilidad, es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos clases:

- a. Habilidad física; puede determinarse a través de los siguientes elementos:
 - Entrenamiento
 - Destreza
 - Agilidad
 - Rapidez
- b. Habilidad mental; incluye los siguientes elementos.
 - Escolaridad
 - Experiencia (la que se requiere para desempeñar el puesto)
 - Criterio
 - Iniciativa
 - Conocimientos
 - Capacidad de expresión
 - Ingenio

Responsabilidad, se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, etc.

La responsabilidad puede ser:

- Por el trabajo de otros
- Por valores
- Por trámites, procesos o procedimientos

El esfuerzo, puede ser físico o mental y está determinado por el tipo de habilidad que requiere el trabajador." (Grados, 1988)

Estos son algunos aspectos que debemos tomar en cuenta cuando se elabore una descripción de puestos. La cual es una herramienta muy útil.

2.5 Inducción

Un proceso de inducción bien llevado, nos puede garantizar que el nuevo empleado, se incorporó efectivamente a sus funciones y por lo tanto disminuir su stress, motivo por el cual a veces no dan resultados tan rápidos como ellos quisieran.

De acuerdo a Arias en su libro *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*; "Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ingresar a la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a integrarse a aquélla. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él; en suma está ingresando a una nueva cultura.

"... La propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al trabajo, al jefe (si existe), al equipo de trabajo y a la organización en general." (Arias, 2000)

"...uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es por ello que independiente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inician por vez primera las actividades en una organización, los individuos exacerbaban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte que las actividades realizadas deben estar matizadas por una actitud cordial." (Arias, 2000)

El anterior autor menciona una serie de actividades que pueden ser realizadas durante el programa de inducción.

Actividades:

1.- Reunión con el personal de nuevo ingreso el día de su contratación o el primer día de trabajo.

2.- Información y explicación amplia sobre el contenido del Manual de Bienvenida, que puede contener apartados como los siguientes:

- ❖ Historia de la organización
- ❖ Visión, misión y objetivos
- ❖ Perfil de alto desempeño relativo al trabajador
- ❖ Horario, días de pago, etc.
- ❖ Artículos que produce o servicios que presta
- ❖ Estructura de la organización, localizando el puesto o los trabajos en cuestión
- ❖ Políticas de personal
- ❖ Prestaciones y beneficios
- ❖ Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- ❖ Reglamento interior de trabajo
- ❖ Plano de las instalaciones
- ❖ Información general que pueda ser importante para el nuevo empleado

❖ Medidas de emergencia: incendio, temblor, etc.

Existen una serie de actividades que se pueden llevar a cabo durante y después del proceso de inducción, las cuales pueden ser:

- a) Evaluación (mediante cuestionario elaborado ex profeso para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida).
- b) Visita a la planta o las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- c) Presentación con los representantes sindicales, en su caso.
- d) Presentación por parte del personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales tendrá contacto o relaciones.
- e) Información otorgada por el responsable del área.
- f) Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento, de ser posible es recomendable nombrar a un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.
- g) Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.
- h) Entrevista de ajuste (al vencimiento de su primer contrato o a cierto plazo) efectuada generalmente por el jefe de área o departamento al que pertenece, con la finalidad de conocer si los procesos de selección e integración han sido adecuados.

La integración del personal o inducción es responsabilidad no solamente del personal staff y el personal de línea sino además obviamente del personal de recursos humanos, esto con la finalidad de que este proceso facilite los comportamientos productivos dentro de la organización.

2.6 Capacitación y Desarrollo

De acuerdo a Spector Paul en su libro Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica... "La capacitación es una de las principales actividades de las empresas grandes, incluyendo las de los sectores privado y público, en todos los países del mundo. Se trata de una actividad necesaria para los empleados tanto nuevos como experimentados; los nuevos trabajadores deben aprender a realizar las tareas que se les asignan, mientras que aquellos con experiencia necesitan adaptarse a los cambios en el trabajo... en la mayor parte de los empleos, la instrucción es un proceso continuo que no termina cuando se alcanza cierto nivel de instrucción."

"La capacitación tiene que ver con la adquisición de habilidades específicas; el aprendizaje se relaciona más con principios generales. La capacitación es para el aquí y el ahora, es específica de las compañías, muy práctica y hasta pragmática. El aprendizaje tiene una aplicación menos inmediata, pero está pensando para ser más útil en diversos contextos. Muchas empresas no creen que sea su función

proporcionar una educación universitaria general que es un lujo que los gerentes pueden darse por sí mismos, pero cada vez son más las empresas que perciben los beneficios en los gerentes bien educados. Debido a que no hay nada tan práctico como la buena teoría, envían a su personal a estudiar maestrías en administración de empresas o a cursos más prolongados para desarrollo.” (Furnham, 2001)

La capacitación es considerada como un camino para preparar mejores trabajadores y alcanzar mayores niveles de productividad. Para que está sea efectiva, es necesario que siga un proceso sistematizado ya que con ello se evitan acciones improvisadas y aisladas que se traducen en elevados costos y pérdidas de tiempo.

El proceso administrativo se refiere a la organización del comportamiento del administrador dicho proceso comprende las funciones básicas (planeación, organización, dirección, control) que ayudarán a una mejor toma de decisiones y acciones que contribuirán al logro de los objetivos como un mejor desempeño organizacional.

a) ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Es el análisis situacional de la empresa la clave del éxito de una buena administración empresarial lo constituye una adecuada planeación operante y efectiva para ello se tendrá que partir del conocimiento pleno y sistematizado de la realidad interna y externa de la empresa.

Conocer que es la empresa porqué y para qué y sobre todo hacia dónde se dirige posibilita una mejor toma de decisiones sobre las acciones que deberán ser realizadas para la formación permanente de recursos humanos con los niveles de calidad requeridos por la empresa y su entorno.

b) PREVISIÓN - DETECCIÓN DE NECESIDADES

Previsión implica una visión hacia el futuro mediante la investigación de los factores que ayudan u obstaculizan de alguna forma la consecución de los objetivos de la empresa. A través de ella se deben descubrir cuales son las necesidades empresariales por satisfacer, tanto como las futuras.

Detección de Necesidades:

Es la diferencia medible o cuantificable que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona.

Una necesidad de capacitación se representa:

Exigencia del cargo - desempeño del ocupante = Necesidad de Capacitación.

Dentro de las técnicas para la detección de necesidades podemos encontrar:

- Entrevista individual o de grupo
- Cuestionarios
- Evaluaciones y pruebas
- Inventario de recursos humanos
- Datos estadísticos
- Comités
- Análisis de procesos
- E informes y opiniones de consultores externos

La información obtenida a través de estas técnicas permitirá determinar:

- Si las necesidades detectadas son factibles de resolverse a través de la capacitación
- Que las áreas sean apoyadas de acuerdo a prioridades para ello es conveniente tomar como criterio el precio del incumplimiento y la importancia del área para contribuir al logro de los objetivos empresariales.

El análisis de procesos es una herramienta que permite:

Identificar las actividades que caracterizan un trabajo y permiten obtener un resultado y retroalimentarlo.

Determinar los momentos o fases en que existen problemas o deficiencia y por consecuencia generan un costo por incumplimiento.

c) PLANEACION - ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

La planeación es la selección de los objetivos de la empresa: entendiendo por objetivos los fines o metas que se pretenden alcanzar; ya sea de la empresa en su conjunto o departamentos o secciones.

Establecimiento de Objetivos:

Una vez que se ha detectado las necesidades de capacitación en la etapa anterior se procede a la fijación de objetivos que satisfagan a dar soluciones o atacar dichas carencias detectadas.

En la determinación de los objetivos de la capacitación se debe visualizar la satisfacción de las necesidades desde dos puntos de vista del trabajador y de la empresa; los objetivos de la capacitación deben ser alcanzables y medibles para verificar si se ha llegado a ellos o no.

Los objetivos de capacitación son la base para diseñar los planes, dichos objetivos deben contener al participante, la actividad, el grado de ejecución que se requiere el criterio de evaluación y los elementos técnicos de la capacitación.

d) ORGANIZACION - DESARROLLO Y HABILITACION DE PROGRAMAS

Esta etapa consiste en estructurar el trabajo en unidades, así como en divisiones estableciendo una cadena de mando de relaciones humanas.

La organización dentro del sistema de capacitación pretende responder y contrarrestar a sus necesidades, mediante la integración de recursos, planes y metas de acuerdo a una estructura jerárquica previamente establecida.

Para asegurar un buen desarrollo de programas estos deben de contener:

1. Establecimiento de objetivos
2. Estructuración del contenido
3. Métodos de instrucción
4. Recursos didácticos de apoyo
5. Asignación de recursos
6. Duración
7. El instructor o institución capacitadora
8. Relación de eventos a impartir por puesto de trabajo.

e) DIRECCION - EJECUCION DE PROGRAMAS

La dirección es un proceso mediante el cual se pretende influir sobre la conducta de las personas con el fin de que contribuyan al logro de las metas de una organización o de un grupo.

f) EJECUCION DE PROGRAMAS

Es encaminar la capacitación hacia lo previsto, poner en marcha los programas, la comunicación y la supervisión para ver si lo que se hace va de acuerdo con lo planeado.

El éxito de la puesta en práctica de los programas dependerá de las técnicas, el instructor debe tener manejo de grupo y dominar las técnicas didácticas.

La ejecución de los programas se relaciona con la dirección del proceso administrativo que consiste en lograr los objetivos planeados por medio de una guía y supervisión de los subordinados.

g) CONTROL - EVALUACION Y SEGUIMIENTO

Es la evaluación, medición y la corrección del desempeño con el propósito de cerciorarse que se logren los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. El control y la planeación están tan relacionados como un ciclo que no

existe una sin la otra.

EVALUACION:

Un proceso sistemático destina a determinar el grado de cumplimiento en que se lograron los objetivos de los cursos o programas establecidos, así como detectar errores y obstáculos para corregirlos y superarlos.

Con la evaluación podemos obtener información sobre:

- Reacciones
- Aprendizaje o conocimientos adquiridos
- Comportamiento relacionado con el desarrollo de la personalidad
- Rentabilidad
- Diseño y organización del evento de capacitación.

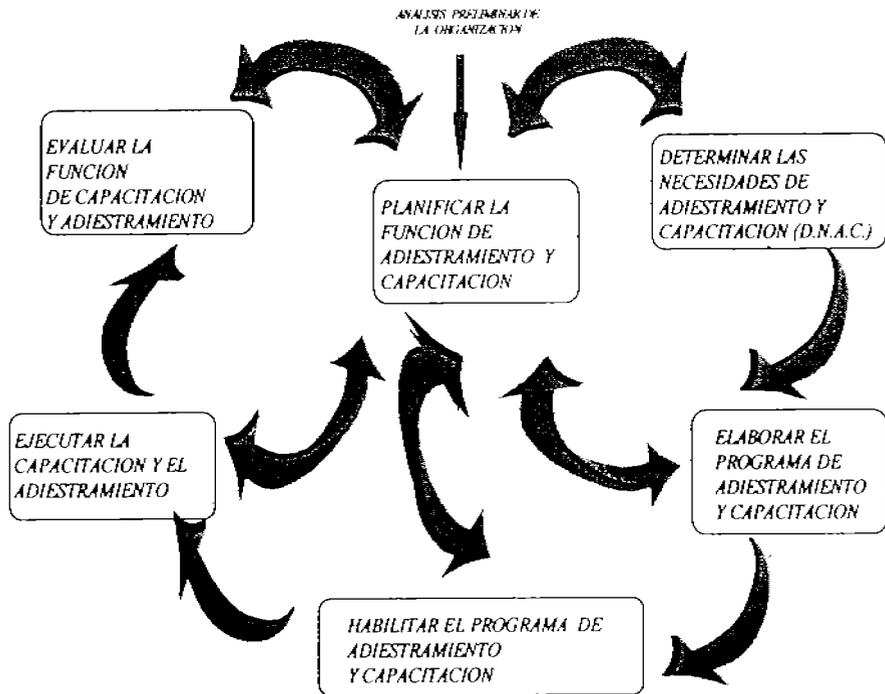
SEGUIMIENTO

Es el proceso que permite verificar el impacto de la capacitación tanto en los individuos como en los grupos y en la empresa a corto, mediano o largo plazo, y cuenta con la posibilidad de conocer objetivamente:

- Los resultados alcanzados
- Si esta respondía a una necesidad
- Si se cumplieron o no los objetivos y en que medida
- Si en vez de resolver algunos problemas se crearon otros

A continuación hago referencia a un diagrama del sistema de capacitación y adiestramiento, el cual me fue enseñado durante mi estancia en la Facultad, dicho esquema se impartía en la materia de Desarrollo de Recursos Humanos I.

SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION



* Diagrama tomado del documento de "Sistema de Capacitación y Adiestramiento" en la materia de Desarrollo de Recursos Humanos I. Impartido por el Lic. Humberto Patiño. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. 1991.

Finalmente quiero dar entrada al siguiente tema que es competencias y aquí es donde se conjunta estos dos grandes procesos, capacitación basada en competencias, y citando a Furnham, 2001 quién menciona..." a pesar de la vaguedad del concepto de competencias, muchas organizaciones se han visto obligadas a pensar exactamente qué competencias (destrezas, habilidades, cualidades) requieren de sus gerentes. Después de haber hecho esto, por lo general se centran mucho más en el tipo de capacitación que necesitan. Ahora se les pide que integren el programa de capacitación una estrategia de capacitación basada en competencias."

Lo anterior permite una manera mas ordenada para identificar, impartir, y evaluar la capacitación en nuestros días, estos nos acerca a la función tan anhelada que es el

Costo – Beneficio de la capacitación, en pocas palabras cuanto de lo que se invirtió tuvo retorno en términos de resultados y obviamente en ingreso al capital de la empresa.

2.7 Evaluación de Competencias

A continuación mencionaré la definición de Competencia de acuerdo a CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral).

"Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridos en la práctica, la escuela o la capacitación que permitan a las personas un trabajo con éxito y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad, tal y como lo demanda el mundo laboral". <http://www.conocer.org.mx/>

"Parece que fue hace unos 30 años, en EEUU, cuando surgió más formalmente la necesidad de atender a todos los principales aspectos que contribuyen a ser un *top performer* (alto desempeño) en cada puesto de trabajo. Como es sabido, el "competency movement" fue impulsado por David McClelland, autor, en 1973, del artículo "Testing for Competence rather than for Intelligence", que sigue siendo un referente histórico en la gestión por competencias. McClelland apunta no sólo a aspectos tales como los conocimientos y habilidades, sino también a otros que pueden augurar o predecir un desempeño altamente satisfactorio de un puesto de trabajo (estamos pensando en creencias, valores, actitudes y comportamientos). Actualmente, la selección, la gestión y la formación por competencias son ya prácticas extendidas entre las grandes empresas, pero los resultados no son siempre tan satisfactorios como se desea", (Enebral, 2002)

Es importante mencionar que la idea de gestión por competencias va más allá de identificar a personas que aunque cuentan con perfil similar en su parte de conocimientos o mejor dicho su estructura cognitiva, sin embargo, tienen un desempeño muy diferente esta diferencia suele encontrarse como lo menciona Enebral (2002) "...desde la sensibilidad de recordar los nombres de los clientes y proveedores, el tacto en las relaciones dentro de la organización o la comprensión de los demás, hasta la actitud de aprendizaje permanente, el manejo riguroso de conceptos, el pensamiento analítico o la visión de futuro. Cada puesto de trabajo precisa de competencias específicas, y a ellas deben atender los esfuerzos de desarrollo profesional y formación continua en las empresas"

Sin embargo cabe mencionar que los conocimientos son, sin duda, muy determinantes; se habla cada vez con más insistencia de la idea de "trabajadores del conocimiento", y también se insiste en una explosión de la inquietud por gestionar bien el conocimiento dentro de las empresas.

"Aunque parece, desde luego, preciso distinguir entre directivos y trabajadores, el alto rendimiento de las personas pasa, por consiguiente, por los conocimientos, pero también por una serie de habilidades, valores, creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada caso. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de estas competencias en personas que no parecen poseerlas, pero, por un lado, hemos de seleccionar personas atendiendo a estos requerimientos, y por otro, pensamos que las competencias son desarrollables mediante los métodos idóneos". (Enebral, 2002)

El anterior autor menciona dos clasificaciones referente a como identificar, seleccionar, en fin gestionar las competencias en dos grandes grupos de la organización... los directivos y los trabajadores.

Competencias de los directivos

Enebral menciona que en un audaz ejercicio de síntesis, cabe pensar, en lo que se refiere al personal directivo, que algunas competencias cognitivas y emocionales no estaban siendo suficientemente consideradas. Que, por ejemplo, los directivos deben poseer habilidades de liderazgo es algo que ya no se cuestiona; sin embargo no todos presentan estas habilidades en su perfil profesional, ni encontramos siempre la forma de desarrollarlas.

Al hablar de competencias cognitivas, los expertos suelen destacar el pensamiento analítico y el pensamiento conceptual; y es que realmente nuestra capacidad de pensar parece estar subutilizada en el ejercicio profesional. Nosotros añadiríamos otras modalidades de pensamiento que también constituyen competencias precisas en muchos directivos; nos referimos, por ejemplo, a la capacidad de síntesis o al pensamiento sistémico. Insistiendo en este último atributo, decía Gregory Bateson que los mayores problemas del mundo tenían su origen en la diferencia entre cómo funciona la naturaleza y cómo piensa el hombre. Nosotros podemos decir que buena parte de los problemas de las organizaciones se deben a que las personas no somos suficientemente conscientes de cómo funcionan. Hay que recordar ya que una empresa es un sistema -conjunto de elementos interdependientes que forman un todo y que se relacionan para el logro de un propósito- y que, en general, nos falta pensamiento sistémico. Es un poco como si los árboles no nos dejaran ver el bosque.

Hace algunas décadas, Jay Forrester nos hablaba de la "dinámica de sistemas" pero, como sabe el lector, ha sido más recientemente Peter Senge quien nos ha insistido en la necesidad del pensamiento sistémico en las empresas: su libro *"La quinta disciplina"* es, sin duda, una de las mejores aportaciones a la literatura del *management* en las últimas décadas. En definitiva, hemos de ser más conscientes de cómo las partes contribuyen al todo y también de las consecuencias, a corto y largo plazo, de nuestras decisiones. Cuando encaramos un problema, y tras identificarlo con rigor, han de emerger las circunstancias y causas subyacentes, y hemos de adoptar soluciones eficaces que no generen nuevos problemas. He aquí, en el pensamiento sistémico, una habilidad cognitiva de incuestionable necesidad,

quizá especialmente en directivos de alto nivel.

Y al hablar de competencias emocionales, el lector habrá identificado que nos referimos a la denominada inteligencia emocional, tanto en su vertiente intrapersonal (confianza en sí mismo, flexibilidad, autocontrol, perseverancia, etc.) como en la interpersonal (establecimiento de relaciones, empatía, etc.). Se trata de hacer el mejor uso de las emociones y sentimientos propios y de nuestros colaboradores. No en vano Daniel Goleman fue pupilo de McClelland, aunque la idea de inteligencia emocional ya fuera antes formulada por psicólogos de prestigio como Reuven Baron, Peter Salovey o John Mayer.

Todo lo anterior tiene que ver con la evolución del papel de los directivos, especialmente de los intermedios. Es verdad que estamos asistiendo a un aplanamiento de las organizaciones, es decir, a una reducción del porcentaje relativo de directivos y mandos intermedios, pero su papel adquiere nuevas e importantes dimensiones. Entre las funciones de creciente peso específico de los directivos intermedios podríamos apuntar a la alineación de la gestión cotidiana con la estrategia de la compañía o a la identificación de áreas de innovación y mejora; pero, en definitiva y en resumen, los directivos han de asegurar la mejor contribución de sus colaboradores a los resultados presentes y futuros de la empresa. Esta última idea nos presenta a los directivos intermedios como administradores del capital intelectual y emocional de los trabajadores. Esta función exige, sin duda, competencias personales muy específicas que no precisaban los jefes de un pasado no tan lejano.

Competencias de los trabajadores

“Seguramente, lo más visible de los cambios en curso en las empresas son las nuevas relaciones jefes-colaboradores. No es que todavía se hallen, en general, en el punto deseado; pero al menos se viene coincidiendo en la tendencia del reparto de poderes y responsabilidades. Todo apunta al liderazgo y el *empowerment* como principios reguladores de las relaciones jerárquicas en las empresas”. (Enebral, 2002)

Pero entre el colectivo de trabajadores, queríamos detenernos en los trabajadores del conocimiento. Hace más de treinta años, algunos pensadores comenzaron a destacar la importancia del conocimiento dentro de las empresas. Parece que fue Peter Drucker quien acuñó la expresión “*knowledge worker*”, pero también economistas de prestigio como Kenneth Arrow o Friedrich Von Hayek han insistido en ello. Sin duda, el perfil del trabajador ha evolucionado muy sensiblemente desde los tiempos de Taylor y Gilbreth: cada día tenemos que saber más y, a la vez, obtener el mejor provecho colectivo de nuestros conocimientos.

“En su desarrollo profesional, las personas tienen dos posibilidades básicas a las que deseamos apuntar: llegar a ser un directivo-líder o ser un *knowledge worker* en permanente aprendizaje. No decimos nada nuevo, pero sí queremos insistir en el

valor de los trabajadores expertos. Y atención: uno es valioso para la empresa no solamente por lo mucho que sabe, sino también por lo que hace fluir sus conocimientos. La empresa necesita que los conocimientos no sean individuales sino colectivos, por ello tendríamos que estar siempre aprendiendo y además poniendo nuestro saber a disposición de los demás. Parece que esto es lo que al respecto se postula en todo el mundo." (Enebral, 2002)

"Quizá no haga falta decirlo pero, al hablar del saber, no nos referimos únicamente a los conocimientos explícitos que se adquieren mediante cursos u otros medios similares de transmisión de los mismos. También cabe considerar aquellos otros implícitos, fruto de la observación o de las vivencias propias: lo que llamamos, en general, experiencia. La experiencia no solo nos sirve para hacer las cosas mejor, sino para distinguir mejor el nivel de calidad de lo hecho. En algún caso, la falta de experiencia podría conducir a una especie de panfilismo: a dar por bueno lo que no lo es. El mejor *knowledge worker* reúne saber explícito y saber implícito o tácito: tiene experiencia; además tiene potencial y disposición para seguir aprendiendo." (Enebral,2002)

2.8 Importancia de la Administración de Recursos Humanos en las organizaciones

Arias Galicia menciona... "las organizaciones para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en desempeño de excelencia.

... el desempeño depende de varios factores trascendentes. Puede hablarse de aspectos tecnológicos (herramientas, maquinaria, etc.), administrativos (procedimientos, políticas, etc.), culturales (tanto de la empresa como del medio circundante de las personas: valores, costumbres, filosofía, legislación, etc.) En lo tocante al individuo, pueden citarse, principalmente:

- 1) Conocimiento, La persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo.
- 2) Habilidades. Este término se refiere a la capacidad mental y psico-motriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.
- 3) Personalidad. Se refiere a los diversos estilos de percibir y actuar en el mundo, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.
- 4) Compromiso. Se trata del involucramiento afectivo para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización.

- 5) Expectativas. Se catalogan bajo este rubro las consecuencias esperadas del desempeño, especialmente con referencia a recompensas o sanciones, (Arias, 2000)

También como lo menciona este autor, si después de analizar los anteriores factores no se logrará un alto desempeño tendríamos que enfocarnos a contestar las siguientes preguntas:

¿No sabe? La solución está en la capacitación y el desarrollo, así como en la inducción y la comunicación.

¿No puede? Es preciso volver la mirada hacia los análisis de puestos (o mejor aún, hacia el perfil de alto desempeño) a fin de determinar si están bien elaborados, o hacia el proceso de reclutamiento y selección, en especial los instrumentos empleados al respecto.

¿No quiere? Además de los puntos anteriores, será necesario analizar la motivación, los estilos de liderazgo, la cultura organizacional así como la orientación profesional de las personas." (Arias, 2000)

2.9 La Administración de Recursos Humanos en la industria privada

Tal vez por la cercanía con Estados Unidos, es que existe una gran influencia en la forma de administrar a los recursos humanos, ya que considero que cada vez tratamos de administrar las empresas como lo hacen nuestros vecinos del norte.

Creo que hay cosas que en definitiva están con un paso adelante... o tal vez más pasos, sin embargo la forma en que están dando respuesta a su entorno tan dinámico, en lo particular pueden generar una gran crisis en su sociedad, espero que nosotros en México encontremos una mejor forma de lograrlo. A continuación cito el ejemplo al que hago alusión.

"De acuerdo a Gómez-Mejía,... Muchas organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico en el que el cambio es casi constante. Para sobrevivir y prosperar tienen que adaptarse para cambiar y eficazmente. Los recursos humanos casi siempre están en el centro de un sistema de respuesta eficaz, a continuación se menciona un ejemplo del modo en que las políticas de RRHH pueden ayudar o impedir a que una empresa haga frente al cambio externo:

La nueva empresa ciudad. A medida que las empresas se enfrentan a una creciente presión por ser más productivas y trabajar con ciclos de vida del producto cada vez más cortos (a menudo cuestión de meses), los americanos trabajan más, más tiempo y más deprisa. Por tanto, la frontera entre la casa y el trabajo es cada vez menos nítida para muchos trabajadores. Para superar este fenómeno, observa la socióloga

Helen Mederer de la Universidad de Rhode Island, "las empresas está copiando las mejores cualidades de la casa para incorporarlas al trabajo".

Por ejemplo, BMC Software en Boston (una de las 100 mejores empresas para trabajar durante el 2000, de acuerdo con la revista *Fortune*), aplica la siguiente política:

Entre las altas paredes del complejo, la gente yace en hamacas colgadas entre dos pinos. Otros levantan pesas en el gimnasio, practican sus mates de baloncesto o están en el minigolf, se divierten con el juego de la herradura o en la pista de voley playa. Los cocineros recogen orégano en la huerta para la comida del día. Hay plátanos gratuitos por todas partes. Y toda una gama de servicios – bancos, tiendas, lavanderías, peluquerías, salones de belleza – completan una comunidad totalmente autosuficiente.

Como afirma Christine de 30 años, ¿No tienes por qué salir jamás de aquí? (Gómez-Mejía, 2001)

Espero que en nuestras empresas no empiecen a copiar estos esquemas de administración del recursos humanos.

2.10 La Administración de Recursos Humanos como un sistema

De acuerdo a Chiavenato... "Los partidarios de la teoría del comportamiento estudian la organización desde la óptica de un sistema de intercambio de estímulos y contribuciones en una compleja red de decisiones... la preocupación fundamental es construir modelos abiertos más o menos definidos que interactúen con el ambiente de manera dinámica, y cuyos subsistemas también marchen en una compleja interacción, tanto interna como externa, se inicia con la teoría de sistemas.

Los subsistemas que conforman una organización están ligados e interrelacionados, así como el microsistema ambiental interactúa de manera conjunta con los subsistemas y con la organización como un todo. En la teoría situacional, se tiene una visión de adentro hacia fuera de la organización. Y se hace énfasis en el ambiente y en las exigencias ambientales, por encima de la dinámica organizacional." (Chiavenato, 1998)

"Los sistemas culturales, políticos, económicos, etc., afectan intensa y continuamente la organización, interactuando de manera dinámica e influenciándose de modo recíproco. Las características organizacionales sólo pueden comprenderse mediante el análisis de las características ambientales con las que existe una correspondencia. La teoría situacional o contingencial es básicamente situacional, circunstancial y condicional: nada es absoluto en las organizaciones ni en su administración, todo es

relativo. La manera de administrar una organización difiere en el tiempo y en el espacio (ambiente)." (Chiavenato, 1998)

2.11 Manual de procedimientos con un enfoque de capacitación

A continuación se mostrará uno de los ejes que sustentan este trabajo, el citado manual fue elaborado para cumplir con los estándares de calidad que eran requeridos por la empresa.

Este manual conjunta la visión de especialistas de diversas áreas profesionales, destacando que la función primordial mi papel como Psicóloga, siendo líder de la estrategia. En el siguiente capítulo ahondaré sobre los requerimientos que pide la norma para que una empresa se certifique basado en ISO 9000:2000; es este caso nosotros nos enfocamos a cumplir con el punto referente al recurso humano.

El manual contiene la siguiente estructura.

- ✓ Contenido
- ✓ Generales
- ✓ Procedimientos
- ✓ Formatos
- ✓ Instructivos

Lo que contempla cada uno de estos apartados es:

- a) **Contenido:** Es el marco general del manual, un índice en el cuál se lleva el control de número de revisión y fecha en la cuál se efectuó dicha revisión con el fin de llevar el control de las modificaciones y adicciones a dicho manual.
- b) **Generales:** Se especifica las definiciones que se usarán en el manual, y tiene como objetivo estandarizar criterios de los responsables de capacitación y así poder "hablar un mismo lenguaje"; debemos tener presente que este manual fue elaborado para implementarse en varias localidades del país.
- c) **Procedimientos:** Se detalla el objetivo, alcance, responsabilidades y procedimiento de lo procesos que impactan en el desarrollo del personal
- d) **Formatos:** Son las estructuras diseñadas para facilitar la recopilación de evidencias o información requerida en cada uno de los procedimientos, dichos formatos están ligados a uno o más procedimientos.
- e) **Instructivos:** En este caso, hace referencia al uso del sistema SAP, el cuál ayuda a la empresa a la administración de la información, garantizando una búsqueda oportuna y efectiva.

CAPITULO III

CALIDAD

3.1 Definición de Calidad

En la revisión de la literatura, se encontró una gran cantidad de significados sobre lo que es "Calidad"; puede considerarse como una característica de un objeto, o bien referirse a la descripción de la forma como se cubren las necesidades de otros (clientes) o al cumplimiento de requisitos preestablecidos, etc. Finalmente se ha visto que no es el resultado de una variable única y que generalmente el concepto estará ligado a un grupo de características de un objeto (producto o servicio) resultante de una serie de tareas que contengan esas mismas características.

"La calidad y la uniformidad apropiadas son los cimientos del comercio, la prosperidad y la paz "

W. Edward Deming citado por Singh 1997

"Las necesidades humanas de calidad han existido desde el alba de la historia.

A lo largo de los siglos, las estrategias de la gestión para la calidad han sufrido cambios continuos en respuesta a un proceso continuo de cambios en las fuerzas políticas, sociales y económicas.

Durante esta secuencia de acontecimientos, los altos directivos se despegaron del proceso de la gestión para la calidad.

La revolución japonesa de la calidad se basó en la creación de unas estrategias sin precedentes:

- Se ocupó de la misma la alta dirección.
- Formación para todas las funciones, en todos los niveles.
- Mejora de la calidad a un ritmo continuo y revolucionario.
- Participación de la mano de obra a través de los círculos de CC. "Juran (1990).

"La administración de la calidad total (ACT) es la integración de todas las funciones y procesos de una organización, con el fin de lograr un mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios que en ella se producen. El objetivo es lograr la satisfacción del cliente." "Implica pensar en la calidad en términos de todas las funciones de la empresa, y es un proceso de principio a fin, donde se integran las funciones relacionadas entre sí en todos los niveles, es un enfoque de sistemas que considera todas las interacciones entre los diversos elementos de la organización." Omachonu, V., Ross, J. (1995).

Un aspecto importante a tocarse dentro de la tesis, es el proceso de mejora continua que será factor primordial de los resultados esperados dentro de la misma. "Un corolario de esto es que cualquier producto, proceso o servicio se puede mejorar y que la organización de éxito es la que busca y explota en forma consciente las

oportunidades de mejoría en todos los niveles. La estructura que soporta toda la carga es la satisfacción del cliente. La consigna es el *mejoramiento continuo*." Omachonu, V., Ross, J. (1995).

En estos tiempos la palabra calidad esta en labios de todos y porque puede significar el éxito o el fracaso en un mundo de globalización y competitividad, como el que nos está tocando vivir.

¿Pero, que es calidad?... algunas definiciones

Una definición que alcanzó una gran popularidad en los ochenta fue la de Phil Crosby: "ajustarse a las especificaciones". La dificultad con esta definición es que las especificaciones tal vez no son lo que el cliente quiere, o lo que está dispuesto a aceptar.

Una definición mucho mejor es la que ha propuesto Joseph Juran durante muchos años: "adecuado para su uso". El cliente es quien debe definir lo que es adecuado.

"Noriaki Kano y otros ha propuesto un modelo bidimensional de la calidad. Sugiere que la calidad tiene dos dimensiones que son la "calidad obligada", o un conjunto de características esperadas, tales como confiabilidad y la "calidad atractiva", o lo inesperado, que va más allá de las necesidades del cliente; éstas son características extra que al cliente le gustaría tener, pero que no ha deseado porque todavía no ha pensado en ellas." (Singh, 1997)

Ante este amplio panorama de definiciones consideramos necesario establecer un marco de referencia común. Por lo que en el presente trabajo entenderemos a la calidad como: "...el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto" (Gutiérrez, 1992).

3.2 Antecedentes de los sistemas de calidad

Como se mencionó hay una gran cantidad de definiciones sobre lo que es calidad, y quizá en gran parte se deba al uso del término a través del tiempo. En la edad media calidad era un sinónimo de perfección, por lo que se consideraba una obra perfecta aquella que no presentaba ningún defecto, la presencia de solo uno de estos era suficiente para descalificar la calidad de la obra. Este concepto se aplicaba principalmente a las obras de arte (música, pintura, arquitectura, literatura, etc.). Pero un cambio radical fue cuando estos conceptos se aplican a la manufactura, esto sucede en la época preindustrial (artesanal), donde también se cuidaba la satisfacción del cliente eran trabajos hechos a la medida; con la llegada de la Revolución Industrial donde los talleres artesanales son sustituidos por las industrias de producción masivas, las nuevas empresas necesitarían de herramientas que les

permitan atender la calidad de los productos elaborados en masa, esta situación da paso al desarrollo de procedimientos que se encarguen de la calidad de los productos. Dichos procedimientos han evolucionado, sobre todo en los últimos tiempos donde este concepto toma particular importancia.

De acuerdo con Gutiérrez, 1992, durante este proceso de evolución se distinguen cuatro diferentes etapas:

- a) **El control de calidad mediante la inspección.** Que consiste en verificar si el producto cumplía con las características mínimas para su uso (ensamble) o comercialización, en caso contrario se identificaban los errores y se establecían nuevos procedimientos que permitirían al personal operativo eliminar los errores encontrados; la obra de Taylor, 1911 y Radford, 1922 establece la metodología para la aplicación de este concepto en la industria.
- b) **El control estadístico de la calidad.** Este concepto en la década de los treinta y la principal premisa que estará durante esta etapa es la aplicación de herramientas estadísticas para monitorear y evaluar la producción, lo que lleva a los investigadores de esta época (Shewhart, Dodge y Roming, 1931) al control del proceso, donde necesitarán realizar muestreos para evaluar en términos probabilísticos la calidad del lote de producción. Fue en los 40's cuando tuvo su auge la aplicación de estos conceptos, y su campo de aplicación estaba orientado principalmente a la manufactura y procesos de producción.
- c) **El aseguramiento de la calidad.** Esta etapa se caracteriza por dos hechos importantes: uno es la concientización del papel que juega la administración en el aseguramiento de la calidad y la implementación del nuevo concepto de control de calidad en la industria Japonesa. Se identifica la importancia de que la alta gerencia se comprometa para asegurar la permanencia de la calidad obtenida. Esta etapa inicia en los 50's y los autores más importantes son Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum y Philip B. Crosby.
- d) **La calidad como estrategia competitiva.** La evolución de la calidad no ha parado y en las dos últimas décadas (80's / 90's) ha habido cambios realmente significativos en la actitud de la alta gerencia con respecto a la calidad, la experiencia japonesa en la aplicación de estos conceptos han influido a los mercados internacionales a buscar mecanismos de implementación que les den beneficios similares, productos de alta calidad, bajos costos y la confianza de los clientes.

La administración moderna considera la calidad como una estrategia fundamental para alcanzar la competitividad en el mercado.

“Cabe señalar que la calidad no es una estrategia competitiva solo porque se apliquen métodos estadísticos o con el compromiso de todos los que intervienen en el proceso

o con la obtención de productos sin defectos; sino hay un mercado para ellos. La calidad pasa a ser estratégica cuando la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica los requerimientos de su consumidor y la calidad de los productos de sus competidores" (Gutiérrez, 1992).

Gutiérrez indica "...que la calidad como estrategia implica una planeación integral de la empresa de tal forma que una vez que el producto este en manos del cliente, este vea cubiertos todos sus requerimientos con una calidad superior a la de los productos de los competidores. Esto implica cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de las empresas y en las estructuras de las empresas".

Recientemente ha habido una andanada de nuevas iniciativas y metodologías concernientes a la calidad. Su introducción sin un sistema básico de control de calidad, daría por resultado un beneficio algo menos que óptimo. Incluso sin las nuevas iniciativas, todos los esfuerzos progresivos acerca de la calidad, calidad del producto, mejoramientos, procesos, problemas y necesidades del cliente, planeación y un sinnúmero de otros aspectos, deben funcionar como la maquinaria de un reloj.

Se necesita un enfoque que sea sencillo y que sin embargo haga hincapié en los aspectos antes mencionados. De acuerdo a Singh, basa un enfoque en los siguientes elementos:

1. *Obsesión por el cliente.* Esto incluye todas las actividades requeridas para mantener a sus clientes felices, satisfechos y, siempre que sea posible, fascinados.
2. *El proceso de planeación.* Ésta es la mejor forma de demostrar y poner en práctica el compromiso de la gerencia con los clientes, los empleados, el mejoramiento de la calidad y la planeación para el futuro. Éste es seguramente uno de los más importantes procesos en cualquier organización.
3. *El ciclo de mejoramiento.* Esto es con el propósito de asegurar un método riguroso, efectivo y sistemático de mejorar los procesos o reducir los problemas. Propondremos el empleo del ciclo de mejoramiento PHVA
4. *Administración diaria del proceso.* Esto asegurará una buena administración cotidiana de sus procesos clave, lo que dará por resultado procesos eficientes y predecibles. El resultado final será un costo más bajo y una organización administrada en forma más eficiente.
5. *Participación de los empleados.* Es necesario educar a todos los empleados en las técnicas de la calidad, asegurando un alto

grado de participación. Además, la gerencia debe dirigir a todos y a la organización hacia una meta común.

3.2.1 La importancia de documentar los procesos

Debido a los distintos roles que juega la documentación en los sistemas de calidad considero explicarlos brevemente.

Roles de la documentación (Rico, 1998):

- a) Evidencia objetiva, en este aspecto de la documentación nos referimos al registro de los procesos de negocio que han sido definidos y aprobados por la alta dirección, el dueño del proceso y los responsables de su ejecución. Esto permite tener un mecanismo de control sobre los cambios que pudiese tener el proceso documentado.
- b) Soporte de mejoramiento continuo, como se menciona en el punto anterior la documentación permite desarrollar mecanismo de control para el registro controlado de los cambios, pero esto no queda ahí es la base sobre la cual podemos iniciar un ciclo de mejora continua de los mismos.
- c) Vinculación con el entrenamiento, si contamos con la documentación del proceso y sus cambios, evitamos retrabajos y se reducen los tiempos de respuesta para la detección de las necesidades de capacitación; así mismo facilita la planeación de la capacitación al personal involucrado en el sistema de calidad implementado.

En el sistema de calidad se contará con diversos tipos de documentación, que funge como una herramienta para la implementación y mantenimiento del mismo.

3.2.2 Principales exponentes de la Calidad

W.A. Shewart, señaló que toda la producción industrial tenía una variación en el proceso, por lo que surge la necesidad de estudiar esta variación; para lo cual se utilizaron los principios de la probabilidad y estadística. Al efectuar el análisis sobre las causas de las variaciones, observó que más que intentar eliminar estas variaciones, situación que resultaba prácticamente imposible, por lo que se necesitaba establecer el rango de variación aceptable sin que hubiese consecuencias de alto impacto para la organización. Con base en lo anterior Shewart desarrollo técnicas estadísticas sencillas que permitían determinar los límites de la variación y se generaban gráficas de control que permitían predecir los resultados. El desarrollo de su planteamiento esta descrito en su libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product en 1931*.

Edward Deming, se caracteriza por su planteamiento sobre la responsabilidad de la administración de las organizaciones en los resultados de calidad. La forma como lo hizo fue promoviendo que si se mejora la calidad, disminuyen los costos lo que se

convierte en mayor productividad; una empresa con mayor productividad es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo cual le va a permitir asegurar su permanencia en el mercado esto genera mayores utilidades y conserva fuentes de empleo. Con base en lo anterior, hace énfasis en el hecho de que es función de la alta dirección el realizar estos cambios. El planteamiento del E. Deming se público en su obra *Quality, Productivity, and Competitive Position*, editada en 1982.

Joseph Juran, se enfoca a los costos de la calidad y los ahorros substanciales que los administradores podrían lograr, identificando los costos que pueden ser suprimidos. Estos básicamente se relacionan con los productos defectuosos, mermas, desperdicios, retrabajos, atender reclamaciones y con pérdidas financieras que resultan de clientes insatisfechos. Y plantea que es decisión de la alta dirección que tanto quiere invertir en este mejoramiento, considerando el impacto de la decisión tomada. Estos conceptos se encuentran en su libro *Quality Control Handbook*, publicado en 1961.

Armand V. Feigenbaum, propone el concepto de control total de calidad, donde plantea que no es posible fabricar productos de alta calidad si el departamento de manufactura trabaja de forma aislada y propone que para que el control de calidad sea efectivo debe iniciarse con el diseño mismo del producto y terminar solo cuando el artículo esté en manos de un consumidor satisfecho. Argumenta que si no intervienen grupos interdepartamentales en todas las actividades se corre el riesgo de cometer errores en el proceso, que de algún modo van a ser causa de problemas en la línea de ensamble o peor aún cuando el producto este en manos del consumidor. Para que esto se cumpla se requiere que la alta dirección funcione como responsable de la efectividad del sistema, para asegurar el seguimiento de la participación de las áreas involucradas. El desarrollo de estas ideas se publicó en su libro *Total Quality Control*, en 1961.

Philip B. Crosby propone la filosofía de cero defectos, originada en el logro de obtener productos sin defectos, donde plantea que si la perfección no se da es porque la administración no la pide o los trabajadores no tienen la intención de darla. Esta premisa permitió evidenciar la importancia de la motivación en los trabajadores, así como de la conciencia que tienen los mismos sobre la labor que realizan. Esta filosofía se divulgó en su libro *Quality is Free*, en 1979.

Kaoru Ishikawa

*...se ha clasificado como un autor importante y desde luego que es el mejor conocido de los japoneses que han contribuido a la teoría de la administración de la calidad.

Los administradores occidentales lo conocen mejor como el creador del diagrama de causa y efecto de Ishikawa denominado en ocasiones diagrama de espaldas de pescado debido a su parecido con el esqueleto de un pescado. Este enfoque a la solución de problemas es la técnica más ampliamente enseñada y utilizada para analizar las probables causas de un efecto conocido.

Definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, los elementos de los sistemas de calidad y lo que él denomina "las siete herramientas básicas" de la administración de la calidad y son las siguientes:

- Diagrama de afinidad
- Diagrama de flujo
- Diagrama de causa y efecto
- Muestreo
- Planilla de inspección
- Gráficos de control
- Análisis de Pareto "(Muciño, V. 1997)

Harrington, "... ha elaborado varios documentos de interés en los que describe el progreso de la revolución de la calidad en IBM. Expone con claridad que el único enfoque de calidad que tendrá éxito es aquel que la convierta en la forma de vida predominante en la empresa.

Al igual que Conway insiste que la calidad es el resultado de un estilo de administración y no tan solo de una serie de técnicas o de la motivación del trabajador. La administración según Harrington debe usar estas técnicas como herramientas. Insiste en la importancia de la "propiedad" de los procesos, por parte de la administración, cruzando barreras departamentales. Al igual que hace resaltar el papel de la alta dirección, él desarrollo un nuevo papel para el supervisor de primera línea considerándolo, la clave para la puesta en práctica del proceso de mejoría ". (Muciño, V. 1997)

A continuación se presenta una tabla comparativa sobre los principales aspectos de la calidad que fueron puntos en común de los estudiosos antes mencionados.

Puntos de convergencia entre los diferentes maestros de la calidad que sustentan al modelo de calidad total (Martínez, T. R.1997).

Puntos de convergencia	DEMING	JURAN	ISHIKAWA	FEIGENBAUM	HARRINGTON	CROSBY
<i>a) Fundamentación Teórica</i>						
▪ La calidad se consigue al dar respuesta a los requerimientos o necesidades del cliente.	X	X	X	X	X	X
▪ La calidad se da a lo largo de un proceso compuesto por:	X	X	X			X

Insumo → Proceso → Producto							
Proveedor → Proceso → Cliente de trabajo							
▪ La fortaleza competitiva de la organización se consigue a través de la calidad.	X			X	X		
▪ La calidad conlleva reducción de costos y aumenta la productividad.	X			X	X		X
▪ La relación proveedor - cliente se debe sostener por la calidad y no tanto por el precio.	X		X		X		
▪ La calidad se consigue con la prevención. No con la corrección.	X		X				X
▪ Es necesario contar con unidades comunes de medida. La calidad se mide.		X	X	X			X
<i>b) Metodología para implantar la calidad.</i>							
▪ La calidad no se logra con un programa. Es producto de un proceso consistente en el que se involucra a toda la organización y que se dirige con un nuevo estilo de gestión administrativa.	X	X	X	X	X	X	X
▪ El proceso de la calidad se fundamenta en un compromiso de todos y en una constancia por mejorar.	X		X	X	X	X	X
▪ El proceso implica una nueva cultura.	X		X	X	X	X	X
▪ Requiere de un esfuerzo constante en formación y educación por la calidad.	X		X	X			X
▪ El proceso requiere que se trabaje en equipo; evitando el seccionalismo.	X		X	X			X
▪ Se requiere formar un comité de calidad.		X		X	X	X	X
▪ Se formulan políticas de calidad.		X		X			X
▪ Se determinan objetivos estratégicos para la calidad.		X	X	X	X	X	X
▪ Se trabaja en el cumplimiento de tales objetivos.		X	X	X	X	X	X
▪ Se hace medición sobre los requisitos de calidad.		X	X				X
▪ Se forman equipos para mejorar la calidad.			X			X	X
▪ Se llevan a cabo las mejoras propuestas.			X	X	X	X	X
▪ Se evalúan las mejoras conseguidas.		X	X	X			X
▪ Se da reconocimiento a los esfuerzos por la calidad.						X	X
▪ Se establecen reportes sistemáticos para tener información de los resultados.		X		X			

3.3 Normas ISO 9000

De acuerdo al COTENNSISCA 2001, "ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales generalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo.

Las Normas Internacionales son editadas de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 3 de las Directivas ISO/CEI.

Los Proyectos Finales de Normas Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75 % de los organismos miembros requeridos a votar.

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de esta Norma Internacional puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de cualquiera o todos los derechos de patente.

La Norma Internacional, ISO 9001, fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité CS 2, Sistemas de la Calidad.

La tercera edición de la Norma ISO 9001 anula y reemplaza la segunda edición (ISO 9001:1994), así como a las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. Esta constituye la revisión técnica de estos documentos. Aquellas organizaciones que en el pasado hayan utilizado las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 pueden utilizar esta Norma Internacional excluyendo ciertos requisitos.

Un Sistema de Gestión de Calidad es la forma como la organización realiza la Gestión empresarial asociada con la Calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que se emplea para alcanzar los objetivos de Calidad y cumplir con los requisitos de los clientes.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito la manera como se hacen las cosas y registrando los resultados para demostrar que se hicieron.

Un Sistema de Gestión de Calidad "ISO 9000" es el que se implementa sobre la versión actual de la norma de requisitos, es decir, la Norma ISO 9001:2000." (COTENNSISCA 2001).

3.3.1 Versión 1994

La familia de las normas ISO9000 se conformaba por las normas: ISO9001, ISO9002 e ISO9003, cada una de ellas se diferencia por el alcance de su aplicación (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Alcance de las normas internacionales de Calidad Versión 1994.

Norma ISO	Alcance
ISO9001	Aseguramiento de la calidad en el Diseño, proceso de producción, instalación y del servicio.
ISO9002	Aseguramiento de la calidad en la producción, instalación y servicios.
ISO9003	Aseguramiento de la calidad en la inspección y ensayos finales.

La norma ISO 9001 se caracterizaba por tener 20 puntos para ser cumplidos por todas aquellas empresas interesadas en obtener este certificado. La norma ISO9002 tenía 19 y la Norma ISO 9003 constaba de 16 (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Contenidos de las Normas ISO 9001

Punto	Descripción	ISO9001	ISO9002	ISO9003
4.1	Responsabilidad de la Dirección	X	X	X
4.2	Sistema de Calidad	X	X	X
4.3	Revisión de contratos	X	X	X
4.4	Control de Diseño	X	No Aplica	No Aplica
4.5	Control de documentos y datos	X	X	X
4.6	Adquisiciones	X	X	No Aplica
4.7	Control del producto proporcionado por el cliente	X	X	X
4.8	Identificación y rastreabilidad del producto	X	X	X
4.9	Control de procesos	X	X	No Aplica
4.10	Inspección y prueba	X	X	X
4.11	Medición y prueba	X	X	X
4.12	Estado de inspección y prueba	X	X	X
4.13	Control de producto no conforme	X	X	X
4.14	Acciones correctivas y preventivas	X	X	X
4.15	Manejo, almacenamiento, empaque,	X	X	X

	conservación y entrega			
4.16	Control de registros de calidad	X	X	X
4.17	Auditorias internas de calidad	X	X	X
4.18	Capacitación	X	X	X
4.19	Servicio	X	X	No aplica
4.20	Técnicas estadísticas	X	X	X

(NMX-CC-002/1:1995 IMNC)

Una vez identificada la norma que aplica a la compañía que le interesa obtener su certificación de calidad, así como los requisitos a cubrir; dicha compañía iniciara un plan de trabajo que le permita genera un modelo de calidad adecuado a las necesidades y características de la misma.

Para apoyar el proceso de diseño, desarrollo e implantación de los sistemas de calidad se cuenta con:

- ◆ Normas adicionales que se utilizan como referencia para direccionar y contextualizar el modelo de calidad en desarrollo.
- ◆ Normas mexicanas de calidad equivalentes a las normas ISO 9000, expedidas por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (NMX-CC-002/1:1995 IMNC).
- ◆ Una estructura definida para generar la documentación que contenga la información clave de la compañía que sustentara la implantación del sistema de calidad.

Cabe señalar que la participación del psicólogo en este proceso es en el desarrollo de la documentación (Manual de capacitación) y entrenamiento correspondiente para cubrir el punto 4.18 *Capacitación* que dice: " El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad. El personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado en base a educación, capacitación y/o experiencia adecuadas según se requiera. Deben mantenerse registros apropiados relativos a la capacitación (véase 4.16)", (NMX-CC-003/1:1995 IMNC).

3.3.2 Versión 2000

Con el fin de mejorar la aplicación práctica las normas ISO 9000 se asigno a un comité internacional, para que efectuara la evaluación y adecuación de las mismas. Algunos de los aspectos relevantes por su impacto en las compañías certificadas y en vías de la certificación son la introducción de cambios estructurales y la conservación de los requisitos esenciales de las normas de la versión 1994.

A continuación se hace una breve descripción de los alcances y directrices de la versión 2000, de las normas internacionales de calidad.

"La familia de Normas ISO 9000 del año 2000 está constituida por tres normas básicas, complementadas con un número reducido de otros documentos (guías, informes técnicos y especificaciones técnicas). Las tres normas básicas serán:

- ◆ ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario
- ◆ ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos
- ◆ ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño....." (<http://www.aenor.es/iso9000.htm>).

Lo que vamos a encontrar en esta versión es que las normas 9001, 9002 y 9003 han quedado integradas en la norma ISO9001:2000, la norma ISO9000 da las directrices para el desarrollo del modelo de gestión de calidad y la norma ISO 9004, se centra en la mejora continua del desempeño y la eficiencia globales de la organización.

A continuación enunciaremos los puntos que deben ser cubiertos por los sistemas de calidad que quieran certificarse bajo estos criterios son:

Cuadro 3. Requisitos para obtener la certificación en la norma ISO 9001:2000 (NMX-CC-9001-IMNC-2000).

Punto	Descripción
0	Introducción
0.1	Generalidades
0.2	Enfoque basado en los procesos
0.3	Relación con la norma NMX-CC-9004-IMNC
0.4	Compatibilidad con otros sistemas de gestión
1	Objeto y campo de aplicación
1.1	Generalidades
1.2	Aplicación
2	Referencias normativas
3	Términos y definiciones
4	Sistema de gestión de calidad
4.1	Requisitos Generales
4.2	Requisitos de la documentación
4.2.1	Documentación: Generalidades
4.2.2	Manual de Calidad
4.2.3	Control de documentos
4.2.4	Control de los registros
5	Responsabilidad de la dirección
5.1	Compromiso de la dirección
5.2	Enfoque al cliente
5.3	Política de la calidad
5.4	Planificación
5.4.1	Objetivos de la calidad
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación
5.5.1	Responsabilidad y autoridad
5.5.2	Representante de la dirección

5.5.3	Comunicación interna
5.6	Revisión por la dirección
5.6.1	Generalidades
5.6.2	Información para la revisión
5.6.3	Resultados de la revisión
6	Gestión de recursos
6.1	Provisión de recursos
6.2	Recursos Humanos
6.2.1	Generalidades
6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación
6.3	Infraestructuras
6.4	Ambiente de trabajo
7	Realización del producto
7.1	Planificación de la realización producto
7.2	Procesos relacionados con los clientes
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto
7.2.3	Comunicación con los clientes
7.3	Diseño y desarrollo
7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo
7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo
7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo
7.3.6	Validación del diseño y desarrollo
7.3.7	Control de cambios del diseño y desarrollo
7.4	Compras
7.4.1	Proceso de compras
7.4.2	Información de las compras
7.4.3	Verificación de los productos comprados
7.5	Producción y prestación del servicio
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio
7.5.2	Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio
7.5.3	Identificación y trazabilidad
7.5.4	Propiedad del cliente
7.5.5	Preservación del producto
7.6	Control de dispositivos de seguimiento y de medición
8	Medición, análisis y mejora
8.1	Generalidades
8.2	Medición y seguimiento
8.2.1	Satisfacción del cliente
8.2.2	Auditoría interna
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos
8.2.4	Seguimiento y medición del producto
8.3	Control de producto no conforme
8.4	Análisis de datos
8.5	Mejora

8.5.1	Mejora continua
8.5.2	Acciones correctivas
8.5.3	Acciones preventivas

En la tabla se pueden apreciar algunos de los cambios estructurales que sufrieron las normas, pero cabe indicar los preceptos generales que dan un nuevo enfoque a la certificación con esta nueva versión.

- ◆ Estará basado en los procesos de la organización
- ◆ Se dará una orientación de servicio al cliente (en busca de la satisfacción del mismo)
- ◆ Se desarrollaran y medirán indicadores de desempeño de los procesos
- ◆ Se utilizará un ciclo que permita evaluar y mejorar los productos y/o servicios, resultantes de los procesos del negocio

Vemos que tanto en la norma ISO9001:2000 y la norma ISO9004:2000 tiene una orientación a la mejora continua, por lo que cabe señalar que son normas compatibles entre si, diseñadas para complementarse con la ventaja de poder utilizarse de forma independiente. Esta flexibilidad también se vera presente en la compatibilidad del sistema de gestión de calidad versión 2000 con el sistema de gestión ambiental (norma ISO 14000); esta factibilidad de las normas complementarse entre si, se desarrollo con el fin de generar ahorros u optimizar recursos humanos, físicos y financieros (NMX-CC-9001-IMNC-2000).

3.4 La Administración de Recursos Humanos en los sistemas de calidad (punto 6.2)

En este tema me gustaria ahondar en las razones o fundamentos que fortalecen la premisa de ¿por qué administrar un recurso humano bajo un sistema o modelo de calidad?; y si bien creo que el recursos humano es el eje que mueve la gran maquinaria llamada productividad, a continuación citaré algunos alguno modelos que están dentro del contexto.

Hay varias razones para iniciar un esfuerzo de control de calidad total en toda la compañía. Aquí menciono tres de ellas:

- ◆ *Incrementar las utilidades.* ... un esfuerzo de Calidad Total dará por resultado menos trabajo repetido, mayor productividad y una creciente satisfacción del cliente; el resultado de todo esto puede ser la obtención de mayores utilidades. El equipo administrativo de la compañía comprenderá esto e iniciará el esfuerzo de Calidad Total.
- ◆ *Un director ejecutivo bien enterado de todo.* Un director bien enterado de todo comprenderá que la Calidad Total será conducente a una mejor posición

competitiva y a mayores utilidades. De esta manera, el director ejecutivo impulsará a toda la compañía hacia su visión de la calidad.

- ♦ *Una compañía en una situación de crisis.* En este caso, la gerencia de la compañía comprende que hay una crisis, los productos no se venden, o bien hay una amenaza competitiva, de manera que adopta un esfuerzo de Calidad Total.

A continuación citó algunos modelos de factores, que serán de mucha utilidad en el mejoramiento de la calidad y la productividad; estos modelos tienen como misión ayudar a comprender mejor la conceptualización de los problemas y, sus numerosas y complejas interacciones.

MODELOS EN CALIDAD

De acuerdo a Adam, E., Hershauer, J., Ruch, W., en su libro "Productividad y Calidad"; "un modelo de productividad y calidad tienen como propósito fundamental el proporcionar un esbozo conceptual tanto de las interrelaciones como de las interacciones complejas de los numerosos factores que influyen en la cantidad y calidad de la producción y de los servicios".

"Un modelo puede ser la base de una discusión inteligente acerca de los factores y las relaciones ilustradas; también puede servir para organizar y clasificar los resultados de una investigación e indicar qué aspectos del modelo pueden tener un apoyo empírico y cuáles no lo tienen. Finalmente, puede ser un punto de partida para el desarrollo de teorías y la formulación y comprobación de hipótesis".

Citó dos modelos que mantienen relación con el presente trabajo, ya que relacionan una serie de factores que afectan el desempeño y la productividad del trabajo de los empleados:

MODELO DE SUTERMEISTER

SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR

"Existen relativamente pocos modelos del desempeño que intenten explicar las interrelaciones de los factores que influyen sobre productividad del trabajador. Sin embargo, Sutermeister (1976) presenta un modelo descriptivo completo en su libro *People and Productivity*. El modelo está formado por una serie de círculos concéntricos que rodean la productividad y donde los factores más cercanos al centro tienen una influencia más directa sobre la productividad" (Adam, Hershauer y Ruch, 1985).

"El modelo divide primero a todos los factores en dos grupos: desarrollo

tecnológico y motivación del empleado. El papel de la tecnología para determinar la productividad variará de acuerdo al tipo de industrias, pero su administración será relativamente directa. El resto del modelo explora el factor de la motivación. La motivación es una función de habilidad y desempeño laboral de los empleados. La habilidad, a su vez, se compone de destreza y conocimiento, mientras que el desempeño en el trabajo es afectado por las necesidades individuales y las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo. Si nos movemos hacia el exterior a través de los sucesivos segmentos de los círculos concéntricos, encontraremos relaciones adicionales" (idem).

A continuación se tomó el esquema del modelo de Sutermeister "Factores principales que afectan el desempeño y la productividad del trabajo de los empleados (Adam, Hershauer y Ruch. 1985).

1. El tamaño de cada segmento no tiene relación con su importancia relativa, importancia que variará en diferentes organizaciones, distintos departamentos, e incluso con diferentes individuos que tienen sus propias necesidades.
2. Los factores en cada segmento afecta a los factores en el segmento correspondiente del círculo siguiente más pequeño, es decir interactúan y están relacionados entre ellos.

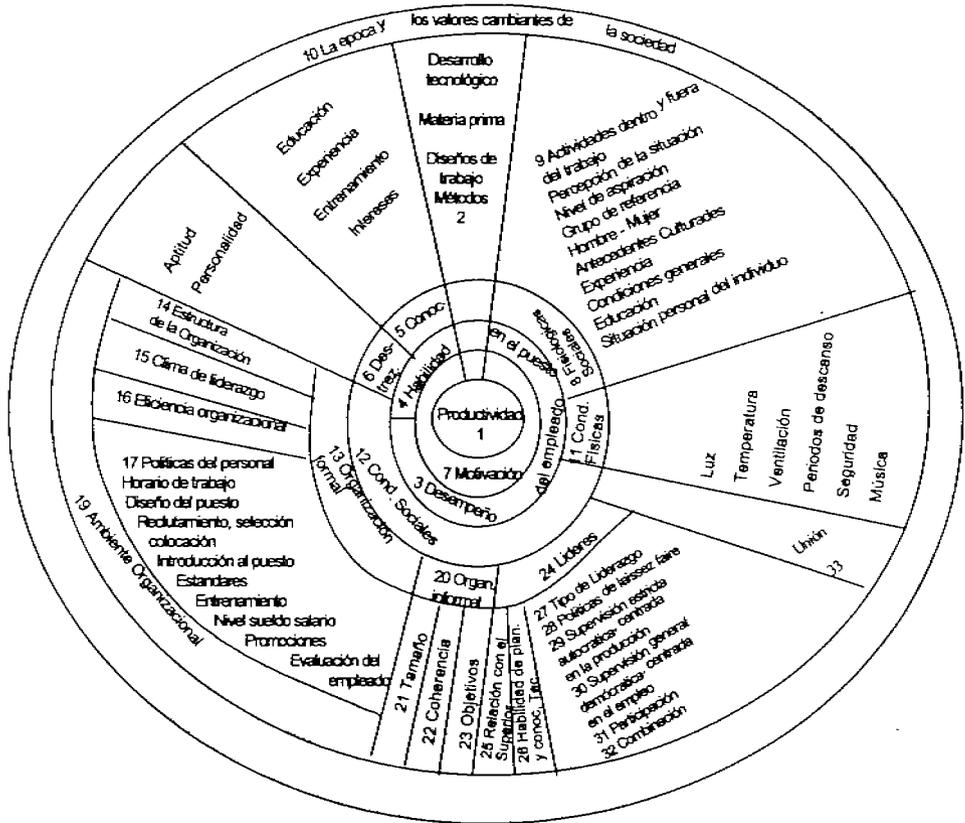


Figura tomada del libro de (Adam, Hershauer y Ruch. 1985).

MODELO ESQUEMÁTICO CONCEPTUAL

FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR

De acuerdo a Adam, Hershauer y Ruch, 1985. "...Este modelo incorpora los factores principales, tanto organizacionales como extraorganizacionales, que tienen un efecto causal directo sobre la productividad del trabajador operativo. Este modelo está orientado principalmente hacia el trabajador operativo, sin embargo, se le puede generalizar para que abarque también a los trabajadores no operativos, bastando para ello redefinir algunos términos y eliminar algunos factores que tal vez no puedan aplicarse a los trabajos que no se refieren a un producto físico" (idem). "Los factores principales en este modelo de la productividad se presentan con rectángulos, y los efectos directos entre los factores (causales o de gran influencia)

se indican con flechas continuas. Los círculos se usan para designar factores que actúan como filtros o amortiguadores dentro de la relación de influencia entre dos factores principales. Las entidades de conocimiento de las cuales la organización se beneficia aparecen en figuras irregulares. Los efectos causales o de influencia, que son más débiles, pero que de todas formas tienen importancia, se indican con flechas punteadas". (idem)

USO DEL MODELO

De acuerdo a Adam, E., Hershauer, J., Ruch, W., en su libro "Productividad y Calidad" la productividad es una función de tres factores principales: la capacidad de la tarea, el esfuerzo individual que el trabajador le dedica a ésta y la interferencia que el individuo no puede controlar. Estos tres factores se combinan mediante alguna forma de medición del trabajo que dé datos de productividad del individuo durante algún periodo de tiempo especificado.

"Cada uno de estos factores principales es determinado o fuertemente influenciado por otros factores, y la cadena de relaciones continúa a través de factores individuales, factores organizacionales controlables, factores demográficos individuales y organizacionales (incontrolables a corto plazo), y por último, conjuntos o expedientes de información y conocimiento relacionados con la productividad. Los factores incluidos en este modelo y los efectos que ejercen unos sobre otros no son nuevos para la mayoría de los estudiosos de la productividad; muchos de los elementos de este diagrama están respaldados en la teoría. El aspecto original de este modelo y su principal contribución es la combinación de un número elevado de variables en un sistema de variables interrelacionadas lo suficientemente comprensible como para ser útil y bastante simple como para que resulte comprensible". (Adam, Hershauer y Ruch. 1985).

3.5 La importancia de la capacitación

Otro apartado fundamental dentro del ciclo de mejora continua dentro de las organizaciones es el referente a la Capacitación o educación de los empleados.

a) Educación de los empleados

"Esto es decisivo; de lo contrario, no será posible mantener el mejoramiento, ni controlar el proceso. Se debe hacer en una forma rápida y eficiente cada vez...

A medida que logramos un mejoramiento continuo, el proceso cambia y se redocumenta y es necesario reeducar a la fuerza trabajadora. Debido al crecimiento o al desgaste, la fuerza trabajadora necesita una capacitación continua, de lo contrario pueden aumentar los defectos." (Singh, 1997)

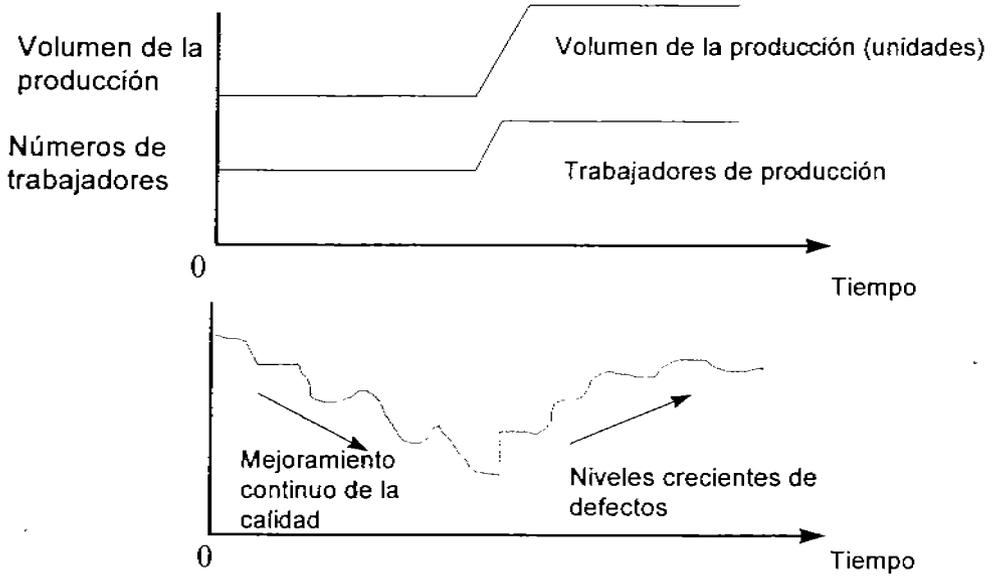
b) Impacto de la capacitación

Educación inadecuada del trabajador y estándares de trabajo.

“¿Qué sucede cuando los trabajadores han recibido una educación o una capacitación deficientes, o cuando los procedimientos son inadecuados?... a continuación se ilustra con un ejemplo, citado por (Singh, en su libro Control de Calidad Total.

... la producción aumentó y fue necesario contratar a nuevos trabajadores. Esos nuevos trabajadores tenían una capacitación insuficiente o no estaban enterados de los procedimientos de ensamble formales. El efecto, en este caso, fue que se destruyeron todos los resultados del mejoramiento continuo de la calidad, debido a unos estándares de trabajo y una capacitación inadecuados. Por consiguiente, lo que se requiere es una documentación “viviente”, una documentación que cambie a medida que cambian el proceso y la capacitación continua de los trabajadores actuales y de los nuevos trabajadores. La misma situación ocurrirá en un ambiente de servicio: la capacitación inadecuada causará problemas cuando aumente el volumen de transacciones de los clientes o cuando ocurra una rotación de empleados.” (Singh, 1997)

Impacto de la Capacitación



CAPITULO IV METODOLOGIA

4.1 Planteamiento

El cliente exige certificar la compañía en ISO 9001:2000, generando un trabajo multidisciplinario donde el área de capacitación elaboró un manual de administración de recursos humanos, ya que se tenía una desventaja comercial versus otros prestadores del mismo servicio

4.2 Justificación del problema

El desarrollo del presente manual permitirá tener una guía de un manual de procedimientos de Recursos Humanos con el que pueden lograr la certificación en ISO-9001:2000 en el punto 6.2.

4.3 Hipótesis

Si la empresa cuenta con un manual de procedimientos en Recursos Humanos, se logrará la certificación de ISO 9001:2000.

4.4 Identificación de variable

Variable independiente: Manual de Administración de Recursos Humanos

Definición de la variable: Manual es un documento que contiene procedimientos, formatos e instructivos que facilita la administración del proceso en turno.

Libro en que se compendia lo más sustancial de una materia.

Variable dependiente: Certificación en ISO 9001:2000

Definición de la variable: Obtener el certificado que acredite a la empresa contar con los lineamientos establecidos por el ISO (Organización Internacional de Normalización).

Documento en que se certifica; certificación

4.5 Sujetos

No. de Personal: 118 personas.

Giro industrial: Servicios Logísticos Terrestre específicamente el área de distribución de refacciones.

Empresa Mexicana. Pertenece al grupo líder en Servicios de Logística Multimodal

4.6 Muestreo

La población en la cual se aplicará el tratamiento (Manual de Administración de Recursos Humanos) es absoluta, dado que los procesos exigen que no haya muestreo

4.7 Tipo de Estudio

El tipo de estudio es de campo.

4.8 Instrumentos y materiales

Instrumentos:

- Modelo de Gestión por Calidad Corporativo.
- Normas de Calidad ISO 9001:2000.
- Evidencias del Manual de Administración de Recursos Humanos.

4.9 Procedimiento

1. Asignación de la empresa donde se iniciará la certificación de ISO 9001:2000.
2. Se realizó el diagnóstico de estatus de la empresa, referente a procesos e indicadores documentados.
3. Selección del equipo inter funcional que participará en la certificación.
4. Elaboración de estrategia para concretar el punto 6.2.
5. Elaboración del manual de Administración de Recursos Humanos de acuerdo a la norma ISO 9001:2000.
6. Asesoría y elaboración de los subprocesos del manual de Administración de Recursos Humanos.
7. Proceso de Capacitación del manual arriba citado.
8. Validación de las evidencias ante la norma ISO 9001:2000.
9. Responder a la auditoría de primera parte (auditor interno).
10. Dar seguimiento y concluir satisfactoriamente las observaciones previstas durante la auditoría.
11. Responder a la auditoría de tercera parte (auditor externo).
12. Lograr la certificación de la empresa en ISO 9001:2000.

4.10 Manual de Administración de Recursos Humanos

El manual que a continuación se menciona, se diseña para cubrir con los requerimientos de calidad y tiene como principal ventaja, la estandarización de los procesos internos de recursos humanos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION

TITULO:	CONTENIDO	REV. 05	TMM-MX-DO-F-01
		01/09/02	PAGINA /

CONTENIDO
TMM-MX-DO-F-01
REV 00

No. DE CONTROL	DESCRIPCION	CAPITULO	REVISIÓN	FOLIO	FECHA
TMM-MX-CA-GEN	GENERALES	1	05	20	01/09/02
	PROCEDIMIENTOS				
TMM-MX-CA-P-01	INDUCCIÓN	2	05	20	01/09/02
TMM-MX-CA-P-02	DETECCIÓN NECESIDADES DE CAPACITACION	3	05	20	01/09/02
TMM-MX-CA-P-03	EVAL. DE COMPETENCIAS	4	00	20	01/09/02
TMM-MX-CA-P-04	CURSOS	5	04	16	06/04/01
TMM-MX-CA-P-05	CONTRATACIÓN Y EVAL. DE PROVEEDORES	6	04	16	06/04/01
	FORMATOS	7			
TMM-MX-CA-F-01	DETECCIÓN NECESIDADES DE CAPACITACION		05	20	01/09/02
TMM-MX-CA-F-02	MATRIZ DE PUESTOS vs PROCEDIMIENTOS		05	20	01/09/02
TMM-MX-CA-F-03	PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN		05	20	01/09/02
TMM-MX-CA-F-04	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN STPS		04	16	06/04/01
TMM-MX-CA-F-05	COMPARATIVO DE PROVEEDORES		04	16	06/04/01
TMM-MX-CA-F-06	SOLICITUD DE CAPACITACIÓN		04	16	06/04/01
TMM-MX-CA-F-07	LISTA DE ASISTENCIA		04	16	06/04/01

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION**

TITULO: CONTENIDO	REV. 05	TMM-MX-DO-F-01
	01/09/02	PAGINA /

<u>No. DE CONTROL</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>CAPITULO</u>	<u>REVISIÓN</u>	<u>FOLIO</u>	<u>FECHA</u>
TMM-MX-CA-F-08	EVALUACIÓN DE CURSO E INSTRUCTOR		04	16	06/04/01
TMM-MX-CA-F-09	CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES		04	16	06/04/01
TMM-MX-CA-F-10	OBJETIVO DE CALIDAD DE CAPACITACION		04	16	06/04/01
TMM-MX-CA-F-11	DESCRIPCIÓN DE PUESTO		04	16	06/04/01
TMM-MX-CA-F-12	EVALUACION DE COMPETENCIAS		00	20	01/09/02

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION

TITULO: GENERALES

REV. 05

TMM-MX-CA-GEN

01/09/02

PAGINA 1

OBJETIVO

Establecer los lineamientos a cumplir en materia de Capacitación así como definir las funciones de los responsables del área encargada, a fin de brindar un servicio enfocado al desarrollo del personal del Grupo.

ALCANCE

Todo el personal de Grupo.

DEFINICIONES

1 TIPOS DE CURSO

- 1.1 Cursos Institucionales: Todo curso que tiene como finalidad involucrar al personal con los Objetivos de la Dirección General Corporativa y que apoyan las competencias laborales.
- 1.2 Inducción
- 1.2.1 Inducción a la empresa: Proceso que tiene la finalidad de involucrar al personal con la visión, misión y valores del Grupo, así como brindar un conocimiento de los aspectos más importantes de los negocios del grupo.
- 1.2.2 Inducción a seguridad: Proceso en el que se explica al nuevo empleado las políticas y procedimientos de seguridad que deben seguirse en la empresa.
- 1.2.3 Inducción al proceso/puesto: Proceso en el cuál el Jefe inmediato integra al personal de nuevo ingreso a los procedimientos de su función.
- 1.2.4 Inducción al Proceso de Calidad: Proceso en el cuál se explica al nuevo empleado los objetivos y procesos en materia de aseguramiento de calidad.
- 1.3 Cursos de Negocio: Los cursos destinados a apoyar y mejorar las funciones específicas de puestos *que apoyan a la estrategia del negocio.* *****
- 1.4 Cursos Operativos: Todo curso que tiene como objetivo optimizar *los conocimientos, habilidades y actitudes del puesto que se desempeña.* *****

- 1.5 Cursos del Desarrollo: Toda acción de aprendizaje - enseñanza (seminarios, cursos, diplomados, etc.) que están encaminados a desarrollar conocimientos y habilidades en una persona para desempeñar las funciones específicas de un puesto diferente al actual
- 1.6 Cursos Internos: Cursos que se imparten con recursos propios; ejemplo: instructores internos que son personas que pertenecen a cualquiera de las empresas del Grupo. *****
- 1.7 Cursos Externos: Cursos impartidos por Instituciones Capacitadoras y puede ser dentro de nuestras instalaciones o fuera de ellas.

2. Competencias: ***Conocimientos, habilidades y actitudes que requiere en ocupante del puesto para cumplir con sus objetivos del negocio.***

3. PRINCIPALES ÁREAS FUNCIONALES EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

- 3.1 Grupo Corporación integrada por diversos tipos de empresas que se dedican a dar servicio de Transporte Logístico Multimodal.
- 3.2 UEN: Unidad Estratégica de Negocio.
- 3.3 Filial: Empresa que pertenece a una Unidad Estratégica de Negocio (UEN).
- 3.4 Corporativo: Estructura funcional que da servicio a las UEN's y Filiales.
- 3.5 Localidad: Lugar geográfico donde se ubica una filial, oficina y/o corporativo.
- 3.6 Responsable de Capacitación: Puesto que se utilizará para homologar a los puestos de la organización que son los encargados de la administración de la capacitación en localidad, región o corporativo.
- 3.7 Responsable de Recursos Humanos Puesto designado en la filial dedicada a la función de administrar el recurso humano.

ABREVIATURAS

1. SAP Sistema Integral de Información (System Application Products in data processing)
2. STPS Secretaria del Trabajo y Previsión Social.
3. DNC Detección de Necesidades de Capacitación.
4. PAC Programa Anual de Capacitación.

REFERENCIAS

ISO 9000:2000

ISO 9002: 1994.

Manual Corporativo de Personal

Ley Federal del Trabajo Capítulo III Art. 153 – A al 153 – X

Diario Oficial fecha viernes 18 de abril de 1997.

Instructivo de SAP.

RESPONSABILIDADES:

1. RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN

- Administrar el proceso de capacitación dentro de su estructura organizacional de responsabilidad.

2. DIRECCIÓN CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y/O SUBDIRECCIÓN DE UEN DE RECURSOS HUMANOS Y/O GERENTE DE LOCALIDAD:

- Supervisar y vigilar el cumplimiento del Manual de Procedimientos de Capacitación Corporativos.

LEGISLACIÓN

Todo lo referente a Capacitación se encuentra contemplado en el Capítulo III Art. 153 – A al 153 – X de la Ley Federal del Trabajo; en donde se hace referencia a los siguientes puntos:

1. DC-1: Informe sobre la Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
Las empresas deberán mantener en sus registros internos la información requerida por la STPS, respecto a la integración de las Comisiones Mixtas de acuerdo al formato DC-1. Esta información podrá ser solicitada por la STPS en cualquier momento, así como información de las bases generales de funcionamiento y las actividades correspondientes a los últimos 12 meses.

2. DC-2: Presentación del Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento. (TMM-MX-CA-F-04).

Para la aprobación de los Planes y Programas de Capacitación las empresas, incluyendo aquellas que lo hacen a través de planes elaborados para un grupo de empresas deberán llenar y presentar la solicitud correspondiente a la STPS en el formato DC-2 (TMM-MX-CA-F-04).

3. DC-3: Constancia de Habilidades Laborales. (TMM-MX-CA-F-09).

Documento terminal que se entrega al empleado al finalizar el curso.

4. DC-4: Lista de Constancias de Habilidades Laborales.

Las empresas deberán hacer conocimiento a la STPS, de la lista de Constancias de Habilidades que fueron expedidas a los empleados en el formato DC-4.

LINEAMIENTOS

RECURSOS HUMANOS DE UEN'S: El responsable de Recursos Humanos de la UEN es el responsable de solicitar los cambios al Corporativo acerca del Manual de Procedimientos de Capacitación Corporativos.

CORPORATIVO: El responsable de Capacitación en el Corporativo es el encargado de realizar el cambio de las copias controladas, así como de las mejoras o cambios encontrados en el Manual de Procedimientos de Capacitación Corporativos.

Ninguna persona puede sacar copia del manual sin previa notificación y autorización del área de Desarrollo Humano Corporativo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION

TITULO: INDUCCIONS	REV. 05	TMM-MX-CA-P-01
	01/09/02	PAGINA 1

OBJETIVO

Involucrar al personal de nuevo ingreso con los objetivos y procedimientos del Grupo, en el caso de personal transferido a nueva asignaciones se le involucra al nuevo puesto y área de trabajo.

ALCANCE

Personal de nuevo ingreso o transferido a nuevas asignaciones dentro del Grupo.

RESPONSABILIDADES

1. RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS:

- Enviar o canalizar a todo el personal de nuevo ingreso o promovido al responsable de capacitación.

2. RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN:

- Elaborar lista de participantes al curso de inducción.
- Establecer fecha de inicio del curso, en conjunto con el responsable de recursos humanos.
- Coordinar el curso de Inducción.
- Proporcionar el material necesario para el curso de inducción.

PROCEDIMIENTO

1. El responsable de Recursos Humanos envía lista del personal que tomará el curso de Inducción, al responsable de capacitación.
2. El responsable de Capacitación da de alta en el sistema SAP el curso de Inducción, de acuerdo a procedimiento de Cursos (TMM-MX-CA-P-04) de acuerdo al instructivo SAP – Modulo Capacitación (TMM-MX-CA-I-01).
3. **El responsable de Capacitación si no cuenta con el sistema SAP, deberá realizar un formato que contenga la misma información.**
4. El responsable de Capacitación coordina el curso:
 - Genera lista de asistencia (TMM-MX-CA-F-07).
 - Entrega material didáctico.
 - Realiza logística del curso.
5. Se impartirá la inducción según aplique, con los siguientes cursos:

Inducción a la empresa
Inducción a seguridad

Inducción al proceso
Inducción al sistema de calidad

6. El proceso de evaluación de los instructores se realizará al nivel superior (jerárquico) del instructor, es decir que si participan varios instructores dentro de INDUCCION GENERAL, se evaluará únicamente al instructor de nivel superior del grupo de instructores.

Nota:

En el caso que el instructor sea el jefe inmediato de los participantes, y para evitar la subjetividad de la evaluación el responsable de Capacitación podrá decidir si se realiza la evaluación del instructor.

7. Para el conjunto de cursos de inducción; deberá registrarse únicamente el curso como INDUCCION GENERAL, y se entregará una constancia de habilidades, y se realiza la evaluación del instructor y curso (TMM-MX-CA-F-08) dado que los cursos son de mínimo 8 horas.
8. En caso de empresas certificadas en ISO 9000 y en proceso de certificación. La Inducción al proceso se imparte considerando la Matriz de Puestos vs Procedimientos (TMM-MX-CA-F-02).
9. Se aplicará por el responsable de Capacitación la Evaluación de Curso e Instructor (TMM-MX-CA-F-08) al finalizar el Curso de Inducción.
10. El resultado de la Evaluación de Curso e Instructor (TMM-MX-CA-F-08) es una retroalimentación para los instructores.
11. El responsable de Capacitación elabora y entrega Constancias de Habilidades (TMM-MX-CA-F-09) a todos los participantes.

TERMINA EL PROCEDIMIENTO.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION

TITULO: DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	REV. 05	TMM-MX-CA-P-02
	01/09/02	PAGINA 1

OBJETIVO

Identificar las necesidades de capacitación del personal, enfocadas al cumplimiento de los objetivos o requerimientos del negocio.

ALCANCE

Todo el personal de Grupo .

DEFINICION

Cursos para desempeñar el puesto: Toda acción de aprendizaje – enseñanza (seminarios, cursos, diplomados, etc.) que están encaminados a fortalecer conocimientos y habilidades de una persona para desempeñar las funciones específicas de un puesto.

Cursos de Desarrollo: Toda acción de aprendizaje – enseñanza (seminarios, cursos, diplomados, etc.) que están encaminados a desarrollar conocimientos y habilidades en una persona para desempeñar las funciones específicas de un puesto diferente al actual.

RESPONSABILIDADES

1. RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN:

- Emitir los formatos de Detección de Necesidades (TMM-MX-CA-F-01).
- Con base a la información recabada, debe elaborar el programa anual de capacitación (TMM-MX-CA-F-03).
- Realizar el seguimiento en el formato de objetivos de calidad (TMM-MX-CA-F-10).

2. DIRECTOR/SUBDIRECTOR/GERENTE DE AREA:

- Autorizar el oportuno llenado de los formatos de Detección de Necesidades (TMM-MX-CA-F-01) tomando como criterio la Descripción de Puesto (TMM-MX-CA-F-11) contra el cumplimiento de la evaluación anual de desempeño y/o la matriz de puesto contra procedimiento (TMM-MX-CA-F-02).

3. EMPLEADO

- Realizar el llenado del formato de Detección de Necesidades (TMM-MX-CA-F-01)

PROCEDIMIENTO

1. El responsable de Capacitación envía a los Directores/Subdirectores/Gerentes de área los formatos para la Detección de Necesidades del próximo año (TMM-MX-CA-F-01). Lo anterior debe realizarse durante el mes de Septiembre.
2. Los Directores/Subdirectores/Gerentes solicitan el llenado del formato al empleado de DNC (TMM-MX-CA-F-01), contra los objetivos anuales de desempeño y la Descripción del Puesto (TMM-MX-CA-F-11).
3. El empleado llena el formato de DNC (TMM-MX-CA-F-01).

NOTA: Para empresas certificadas en ISO-9000 y en proceso de certificación también es necesario actualizar la Matriz de Puestos vs Procedimientos (TMM-MX-CA-F-02) cuando exista alguna modificación en los procedimientos y/o cambio de Tecnología.

4. Los Directores/Subdirectores/Gerentes autorizan la Detección de Necesidades de su área.
 - 4.1.- En caso de autorizarlos, envía los formatos firmados al responsable de Capacitación de su localidad.
 - 4.2.-En caso contrario, deberá analizar de nuevo la información con sus colaboradores, hasta llegar a un acuerdo, y aplica punto 3 de éste procedimiento.
5. El responsable de Capacitación revisa que la información recabada este completa.
 - 5.1.- En caso de que la información estuviera incompleta, se solicita al Director/Subdirector/Gerentes de área revise de nuevo los formatos y, aplique punto 2 de éste procedimiento.
6. El Responsable de Capacitación con base en la información obtenida en la Detección de Necesidades ya autorizada, elabora el Programa Anual de Capacitación (TMM-MX-CA-F-03) y **entrega** los Objetivos de Calidad **de Capacitación** (TMM-MX-CA-F-10), clasificando los cursos en:
 - a) Cursos Institucionales.
 - b) Cursos de Negocio.
 - c) Cursos Operativos.
7. En el caso de DNC para grupos de personas por puesto de trabajo se realiza en el formato (TMM-MX-CA-F-01), anexando una lista de las personas con nombre, número de empleado a los cuales cubre dicha DNC (TMM-MX-CA-F-01).

Nota: Cada cuatro años se presenta ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), el Programa de Capacitación STPS (TMM-MX-CA-F-04).

TERMINA EL PROCEDIMIENTO.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION

TITULO: EVALUACION DE COMPETENCIAS	REV. 00	TMM-MX-CA-P-03
	01/09/02	PAGINA 1

OBJETIVO

Evaluar las competencias de cada persona vs las competencias referidas en la descripción de puestos, para garantizar la productividad de las personas.

ALCANCE

Todo el personal de Grupo.

RESPONSABILIDADES

1. RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN Y/O RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS:

- Garantizar el proceso de evaluación de competencias para el personal de Grupo .

2. GERENTE DE LOCALIDAD Y/O RESPONSABLE DE LOCALIDAD:

- Es responsable de enviar y solicitar el correspondiente llenado de la evaluación de competencias para cada uno de los empleados bajo su responsabilidad.

3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR DEL EVALUADO:

- Es el responsable de evaluar a cada uno del personal a su cargo y entregar todas las evaluaciones al Gerente de localidad o responsable.

4. EVALUADO:

- Responsable de demostrar las evidencias que validen su competencia.

PROCEDIMIENTO

1. El responsable de Recursos Humanos y/o Capacitación elabora el formato de Evaluación de Competencias, basándose en la descripción de puestos (TMM-MX-CA-F-11) en el apartado de Competencias.
2. El responsable de Recursos Humanos y/o responsable de Capacitación envía el formato de evaluación de competencias (TMM-MX-CA-F-12) a los Gerentes o responsables de las localidades en donde se efectuará el proceso.
3. El responsable de la localidad solicita a todos los puestos que tengan personal a su cargo que llenen el formato (TMM-MX-CA-F-12) evaluando a cada uno de sus subordinados.
4. El Gerente o responsable de la localidad, valida la información recibida firmado de autorizado, el anterior formato y la envía al responsable de Recursos Humanos y/o Capacitación.
5. El responsable de Recursos Humanos y/o Capacitación recibe la información y valida que este perfectamente bien requisitada (sin espacios en blanco).
6. El responsable de Recursos Humanos y/o Capacitación realiza el análisis de la información,

tomando en cuenta la columna de "todavía no competente" y valida con la detección de necesidades (TMM-MX-CA-F-01) que este contemplada una acción de capacitación para cada una de las competencias "todavía no competente".

7. El responsable de Recursos Humanos y/o Capacitación, en caso de ser necesario agrega al plan de Capacitación (TMM-MX-CA-F-03) las acciones para cambiar el estatus del personal a "competente".
8. El jefe inmediato superior del evaluado, da el seguimiento al finalizar cada año de las competencias de la columna "todavía no competente" que no hayan sido cubiertas y deberá contemplarlas en su detección de necesidades (TMM-MX-CA-F-01) del año siguiente.

TERMINA EL PROCEDIMIENTO.

Nota:

La periodicidad del proceso de evaluación de competencias será definida por el Gerente de la Localidad.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION

TITULO: CURSOS	REV. 04	TMM-MX-CA-P-04
	06/04/01	PAGINA 1

OBJETIVO

Coordinar todos los cursos, desde su planeación, organización, logística y evaluación, con el propósito de cumplir con el programa anual de capacitación y llevar un control de la misma.

ALCANCE

Todo el personal de Grupo.

RESPONSABILIDADES

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN:

- Cumplir con la capacitación planeada en el Programa Anual de Capacitación (TMM-MX-CA-F-03)
- Mantener el control de los cursos impartidos a través del Sistema SAP.

Nota: En caso de no contar con el Sistema SAP, se deberá realizar un formato que contenga la misma información y posteriormente se vaciará al Sistema SAP.

EMPLEADO

- Asistir a todos los cursos que se le han programado, y en caso de cancelación remitirse al paso 1.15 (Cursos Externos) o al 2.7 (Cursos Internos) de éste procedimiento.

JEFE INMEDIATO

- **Asegurar** que el empleado asista a los cursos programados.

PROCEDIMIENTO

1. CURSO EXTERNO

1.1 El empleado llena el formato de Solicitud de Capacitación (TMM-MX-CA-F-06) y lo entrega al responsable de Capacitación.

1.2 El responsable de Capacitación verifica que esté dentro del presupuesto de capacitación y valida su existencia en el formato de Detección de Necesidades (TMM-MX-CA-F-01).

1.2.1 En el caso que el curso esté dentro lo presupuestado le solicita al empleado que la solicitud (TMM-MX-CA-F-06) tenga la firma de su jefe inmediato superior.

1.2.2 En el caso que el curso no esté dentro del presupuesto le solicita al empleado que la solicitud (TMM-MX-CA-F-06) tenga las siguientes firmas:

- Director de UEN o Corporativo

•

Director Área y/o Gerente de Área

1.3 Gerente de área/Subdirector/Director Corporativo o de UEN recibe la Solicitud de Capacitación (TMM-MX-CA-F-06) y analiza la información proporcionada para validar se encuentren los objetivos del curso alineados a los objetivos del negocio.

1.3.1. - En caso de autorizar la Solicitud de Capacitación (TMM-MX-CA-F-06), la remite al empleado.

1.3.2. - En caso contrario, termina el procedimiento.

1.4 El empleado al recibir autorizada la Solicitud de Capacitación (TMM-MX-CA-F-06), la envía al responsable de Capacitación para su inscripción y trámite de pago.

1.5 El responsable de Capacitación, en caso de estar autorizado el curso en la Detección de Necesidades (TMM-MX-CA-F-01) y presupuesto o por vía de autorización del paso 2.2, clasifica en tipo de curso (negocio / operativo); lo registra en SAP de acuerdo al instructivo de SAP- Modulo Capacitación (TMM-MX-CA-I-01).

1.6 El empleado debe entregar con al menos 15 días de anticipación del inicio al curso su solicitud de curso de Capacitación (TMM-MX-CA-F-06).

1.7 El responsable de Capacitación recibe la solicitud de curso (TMM-MX-CA-F-06) ya autorizada, de acuerdo a los pasos 1.1 al 1.3.

1.8 El responsable de Capacitación inscribe con la Institución Capacitadora la participación del empleado al curso.

1.9 El empleado asiste al curso programado.

1.10 El responsable de Capacitación da de alta el curso en el Sistema SAP, de acuerdo al instructivo de SAP (TMM-MX-CA-I-01).

1.11 En caso de no contar con el Sistema SAP, se deberá realizar un formato que contenga la misma información y posteriormente se vaciará al Sistema SAP.

1.12 El responsable de Capacitación registra la inscripción del empleado en SAP, de acuerdo al instructivo de SAP (TMM-MX-CA-I-01).

1.13 El empleado entrega copia del diploma y/o constancia de asistencia del curso al responsable de Capacitación.

1.14 El responsable de Capacitación archiva en el expediente de capacitación externa, para llevar el control y estadística de los gastos erogados.

1.15 En caso de que el empleado no pueda asistir, deberá notificar por escrito la cancelación de su participación en el curso con la firma de su jefe inmediato con 10 días de anticipación.

Nota: Dependiendo de su anticipación y motivos influirá para futuras oportunidades de capacitación.

2. CURSO INTERNO

2.1 El responsable de Capacitación realiza invitación al curso interno a todos los participantes seleccionados; utilizando cualquiera de los siguientes medios (e - mail, teléfono, memorandum), de acuerdo a su Plan Anual de Capacitación.

2.2 El Usuario confirma su participación al curso por cualquiera de los anteriores medios.

2.3 El responsable de Capacitación da de alta el curso en el Sistema SAP, de acuerdo al instructivo de SAP – Modulo Capacitación (TMM-MX-CA-I-01).

Nota: En caso de no contar con el Sistema SAP, se deberá realizar un formato que contenga la misma información.

2.4 El responsable de Capacitación registra la inscripción del empleado en SAP, de acuerdo al instructivo de SAP – Modulo Capacitación (TMM-MX-CA-I-01).

2.5 El responsable de Capacitación elabora Lista de Asistencia (TMM-MX-CA-F-07).

2.6 El empleado asiste al curso y se registra en la Lista de Asistencia (TMM-MX-CA-F-07).

2.7 En caso de que el empleado no pueda asistir, deberá notificar por escrito la cancelación de su participación en el curso con la firma de su jefe inmediato con 3 días de anticipación.

Nota: Dependiendo de su anticipación y motivos influirá para futuras oportunidades de capacitación.

2.8 El responsable de Capacitación aplica evaluación del Curso e Instructor (TMM-MX-CA-F-08) a todos los asistentes al curso, únicamente en los cursos con duración de más de 8 hrs. de duración; en el caso de más de un instructor se evaluará al de mayor jerarquía.

2.9 El responsable de Capacitación realiza la tabulación de los resultados de las evaluaciones en SAP, de acuerdo a instructivo SAP – Modulo Capacitación (TMM-MX-CA-I-01).

Nota: En caso de no contar con el Sistema SAP, se deberá realizar un formato que contenga la misma información y posteriormente se vaciará al Sistema SAP.

2.10 El responsable de Capacitación genera Constancias de Habilidades Laborales solamente en el caso de curso de más de 4 horas de duración(TMM-MX-CA-F-09), y Diplomas (optativo).

2.11 El empleado firma y escribe la fecha de recepción de la constancia de habilidades y se la entrega al responsable de Capacitación para su archivo.

TERMINA EL PROCEDIMIENTO.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION

TITULO: CONTRATACION Y EVALUACION DE PROVEEDORES	REV. 04	TMM-MX-CA-P-05
	06/04/01	PAGINA /

OBJETIVO

Contratar a los proveedores que cumplan con todos los requisitos que requiera la empresa para cumplir con su Programa de Capacitación, además de mantener una evaluación de los mismos con el fin de asegurar la calidad en su servicio y productos.

ALCANCE

Proveedores Externos para dar cursos cerrados para el Grupo .

RESPONSABILIDADES

1. RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN:

- Asegurar que los proveedores seleccionados cumplan las expectativas de capacitación y desarrollo para el personal del Grupo.

2. PROVEEDORES

- Cumplir minimo el 80% de los requerimientos ofrecidos en el comparativo de proveedores establecido con Grupo (TMM-MX-CA-F-05).

PROCEDIMIENTO

1. El responsable de Capacitación elabora Comparativo de Proveedores (TMM-MX-CA-F-05), entrevista y selecciona al proveedor.

2. El responsable de Capacitación actualiza el Catálogo de Proveedores en SAP de acuerdo a instructivo (TMM-MX-CA-I-01).

Nota: En caso de no contar con el Sistema SAP, se deberá realizar un formato que contenga la misma información y posteriormente se vaciará al Sistema SAP.

3. El responsable de Capacitación realiza una evaluación de proveedores para asegurar la calidad de sus servicios.

4. El proveedor entrega al responsable de Capacitación evaluaciones, reportes, etc., y Evaluación del Curso/Instructor (TMM-MX-CA-F-08).

5. El responsable de Capacitación analiza la información recabada en la evaluación del curso e instructor (TMM-MX-CA-F-08). El proveedor debe alcanzar un promedio de calificación de 5 a 3 (equivalente al 80%- 100% de cumplimiento).

5.1 En caso de cumplir con el promedio, el proveedor continúa en el Catálogo de Proveedores.

5.2 En caso contrario, comenta las desviaciones al proveedor.

5.2.1 El proveedor tiene un curso para solucionar las desviaciones detectadas.

5.2.2 Solo en caso de que el proveedor no alcance el 80 a 100% en el curso de corrección, se dará de baja del Catálogo de Proveedores inmediatamente.

REQUISITOS PARA PROVEEDORES

1. Para proveedores de Idiomas, los requisitos a cubrir son:

- Nivel de Enseñanza con equivalencia de acuerdo al idioma.
- Horarios a conveniencia de GRUPO.
- Grupos manejados al menos con 2 profesores (native speakers o su equivalente).
- Material Didáctico actualizado.
- Facilidad de cancelación sin costo (24 hrs.).
- Mecanismos de Control: Asistencia, Evaluaciones, Reportes, Calidad en el Servicio.
- Aplicación de exámenes por parte de Capacitación en el transcurso de los niveles.
- Evaluación por parte de los participantes del servicio recibido.
- Clase muestra (sin costo).
- Firma de Contrato de Prestación de Servicios.
- Descuento por volumen.
- Servicios del Instituto sin costo adicional (Bibliotecas, Videotecas, Hemerotecas, Audio tecas, etc.).

2. Los requisitos para proveedores de Software a cubrir son:

- Calidad en el servicio.
- Diagnóstico de conocimientos.
- Material didáctico actualizado y de calidad.
- Clases en grupo máximo 8 participantes.
- Asesoría a ejecutivos.
- Horarios flexibles.
- Duración razonable de los cursos.
- Cancelaciones sin costo adicional por persona.
- Plazo de pago.
- Registro de los programas ante la STPS.
- Precio accesible.
- Posibilidad de utilizar sus instalaciones.
- Entrega de diplomas.
- Facilidad de establecer convenio, en donde se aclare forma de pago, responsabilidades, Horarios, etc.
- Duración razonable de los cursos.

TERMINA EL PROCEDIMIENTO.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION**

TITULO: DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

REV. 05

TMM-MX-CA-F-01

01/09/02

PAGINA /

INSTRUCCIÓN DE LLENADO

TIPO DE FORMATO

Interno

OBJETIVO

Determinar la capacitación para cada empleado de acuerdo a sus competencias dentro del puesto, dividiendo en dos tipos los cursos; PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO Y LOS DE DESARROLLO, así como mantener un control del cumplimiento de la misma.

1. FECHA DE EMISIÓN

Día, mes y año en que se elaboró dicho formato.

2. FECHA DE VIGENCIA

Año durante el cuál tendrá validez

3. EMPRESA

Nombre de la empresa a la que pertenecen el o los empleados.

4. DIRECCIÓN UEN O CORPORATIVA

Dirección Corporativa o UEN al que pertenecen el o los empleados.

5. SUBDIRECCIÓN DE ÁREA

Nombre de la Subdirección a la que pertenecen el o los empleados.

6. GERENCIA

Gerencia a la que pertenecen el o los empleados.

7. NOMBRE DEL TITULAR

Nombre del empleado; en el caso de grupo de ocupantes para un mismo puesto tipo anexar en una hoja separada del formato el nombre del ocupante y su número de empleado.

8. PUESTO

Nombre oficial del puesto del empleado o del puesto tipo al cuál pertenece un grupo de empleados.

9. No. EMPLEADO.

Número del empleado.

10. CENTRO DE COSTOS

Centro de costos al cuál pertenece el o los empleados.

11. CAPACITACIÓN REQUERIDA: PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO

Se anota el tipo de capacitación que requiere el empleado, especificando el nombre del curso; estos cursos deberán tener como constante que incidan en la calidad del producto o servicio, según sea el caso.

Cursos para desempeñar su puesto: Toda acción de aprendizaje – enseñanza (seminarios, cursos, diplomados, etc.) que están encaminados a fortalecer conocimientos y habilidades de una persona para desempeñar las funciones específicas de su puesto.

12. CAPACITACIÓN REQUERIDA: DESARROLLO

Se anota el tipo de capacitación que requiere el empleado, especificando el nombre del curso; estos cursos deberán tener como constante que desarrollen alguna habilidad o conocimiento pero que no lo requiera para cumplir con su puesto actual de trabajo.

Cursos de Desarrollo o (complementario): Toda acción de aprendizaje – enseñanza (seminarios, cursos, diplomados, etc.) que están encaminados a desarrollar conocimientos y habilidades en una persona para desempeñar las funciones específicas de un puesto diferente al actual.

13. OBJETIVO A ALCANZAR

Se anota el objetivo que se pretende alcanzar al recibir el tipo de capacitación antes mencionado de acuerdo a sus objetivos anuales ya establecidos, impacto en su área de trabajo, relación con el Negocio, etc. Este objetivo deberá estar redactado en forma cuantificable o medible.

14. FECHA PROPUESTA (1er. SEMESTRE/2do. SEMESTRE).

Se anota la fecha en que se considera se debe dar la capacitación mencionada.

15. DIRECCIÓN CORPORATIVA /DIRECCIÓN DE UEN/GERENTE DE LOCALIDAD.

Se requiere para Vo.Bo. de la capacitación solicitada la firma del Director Corporativa o Director de UEN o GERENTE DE LOCALIDAD.

Nota: En caso de empresas operativas donde se cuente con un grupo de personas multihabilidades o por proceso se podrá incluir una lista donde se indique a todas las personas que respalda la correspondiente DNC elaborada.

DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **Identificación del registro**

Por la Empresa, Dirección de UEN o Corporativa, Nombre del Titular y Fecha de Vigencia.

- **Método de Compilación**

Entrevista del jefe con su(s) colaborador (es).

- **Método de Codificación**

Se encuentra codificado en el Procedimiento TMM-MX-DO-P-01.

- **Forma de acceder**

En la oficina del responsable de Capacitación, en un apartado rotulado como "Detección de Necesidades (año de vigencia)".*****

- **Método de archivo**

Se coloca en el apartado de "Detección de Necesidades (año de vigencia)".

- **Método de almacenamiento**

Cada uno de los originales se almacena en el apartado antes citado.

- **Tiempo de conservación**

Como registro durante dos años. El responsable de conservar dicho registro es el responsable de Capacitación y el dueño del proceso.

- **Disposición**

Una vez terminado el tiempo de conservación se destruye, siendo el encargado de dicha actividad el responsable de Capacitación y el dueño del proceso (de su copia).

- **Áreas y puestos de aplicación**

Todo el personal del Grupo.

- **Número de copias que se emiten y lista de distribución**

Una copia para el empleado y una para el responsable de Capacitación.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

TMM-MX-CA-F-01

REV. 05

FECHA DE EMISIÓN: _____ 1
 FECHA DE VIGENCIA: _____ 2

EMPRESA: _____ 3
 DIRECCIÓN (UEN O CORP): _____ 4
 SUBDIRECCIÓN ÁREA: _____ 5
 GERENCIA: _____ 6

NOMBRE DEL TITULAR: _____ 7
 PUESTO: _____ 8
 No. EMPLEADO _____ 9
 CENTRO DE COSTOS: _____ 10

CAPACITACIÓN REQUERIDA		OBJETIVO A ALCANZAR	FECHA PROPUESTA	
PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO	DESARROLLO		1er SEM	2do SEM
11	12	13	14	

15
 Yo. Bto. _____
 Director/Subdirector/Gerente de Localidad

Pag _____ de _____

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION

TITULO: MATRIZ DE PUESTOS VS. PROCEDIMIENTOS	REV. 05	TMM-MX-CA-F-02
	01/09/02	PAGINA /

INSTRUCCIÓN DE LLENADO

TIPO DE FORMATO

Interno

OBJETIVO

Conocer cuales son los procedimientos que realiza cada puesto dentro del proceso general con la finalidad de capacitar por grupo de puestos y así realizar una economía de escalas en cuanto a costo de la capacitación.

1. FECHA DE EMISIÓN

Día, mes y año en que se elaboró dicho formato.

2. AÑO DE VIGENCIA

Año durante el cuál tendrá validez.

3. EMPRESA

Nombre de la empresa en que son vigentes estos procedimientos.

4. No. DE CONTROL

Número o clave del puesto.

5. PUESTO

Nombre del puesto de acuerdo a la estructura autorizada en SAP.

6. MANUAL DE REFERENCIA

Nombre del manual al cuál pertenecen los procedimientos abajo numerados.

7. DETALLES DE PROCEDIMIENTOS

Se detallan todos los procedimientos de los manuales existentes en el Sistema de Calidad separándolos por manual o departamento.

Marcar con una "X" los procedimientos en que debe conocer el empleado.

8. FIRMAS

Firma de Visto Bueno del Gerente de Localidad, Jefe (s) de Área, y Responsable de Capacitación.

DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **Identificación del registro**

Por la Empresa, Fecha y Año de Vigencia.

- **Método de Compilación**

Basado en los Manuales de Procedimientos de cada empresa certificada o en vías de certificación.

- **Método de Codificación**

Se encuentra codificado en el Procedimiento TMM-MX-DO-P-01.

- **Forma de acceder**

En la oficina del responsable de Capacitación, en un apartado rotulado como "Matriz Puesto vs Procedimiento (año de vigencia)".

- **Método de archivo**

Se coloca en el apartado de "Matriz Puesto vs Procedimiento (año de vigencia)" y en cada manual de procedimiento de operación.

- **Método de almacenamiento**

Cada uno de los originales se almacena en el apartado antes citado.

- **Tiempo de conservación**

Como registro durante dos años después del vencimiento de la vigencia. El responsable de conservar dicho registro es el responsable de Capacitación y el Coordinador de Calidad.

- **Disposición**

Una vez terminado el tiempo de conservación se destruye, siendo el encargado de dicha actividad el responsable de Capacitación y el Coordinador de Calidad.

- **Áreas y puestos de aplicación**

Todas las empresas del Grupo que estén certificadas o en vía de certificación.

- **Número de copias que se emiten y lista de distribución**

Una copia para el coordinado de Calidad, una para el responsable de Capacitación y la última para cada manual de procedimientos de operación.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION**

TITULO: PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION	REV. 05	TMM-MX-CA-F-03
	01/09/02	PAGINA /

INSTRUCCIÓN DE LLENADO

TIPO DE FORMATO

Interno

OBJETIVO

Planear el cronograma de los cursos internos y externos de Capacitación que se llevaran a cabo durante el año. Estos cursos pueden ser programados o no programados.

1. FECHA DE EMISIÓN

Día, mes y año en que se elaboró dicho formato.

2. FECHA DE VIGENCIA

Año durante el cual tendr

3. NOMBRE DEL CURSO

Nombre del curso que se planea y/o que se impartió.

4. CLASIFICACIÓN (INST/NEG/OPER)

Marcar con una "x" el tipo de curso de que se trate.

5. TIPO DE CURSO

Se marca con una "X" si es curso Interno o Externo

6. NOMBRE DEL INSTRUCTOR

Nombre del (los) posible (s) instructor (es) que impartirá (n) el curso y/o del que lo impartió, en caso de cursos externos.

7. PROGRAMADO.

Se marca con una "X" es un curso programado o no programado (estos cursos son por cambio de tecnología, prioridades del negocio no contempladas).

8. FECHA.

Cuando se tiene planeado impartir ese curso

9. DIRIGIDO A:

Anotar los puestos tipos de los participantes de los cursos sean internos o externos.

10. No. PARTICIPANTES.

Indicar el número de personas que asisten al curso indicado (interno o externo).

11. HRS./H. CAPACITACIÓN

Indicar el número de horas de capacitación impartida que se cubren en ese curso.

Se obtiene multiplicando la duración en horas del curso por el número de participantes.

En caso de que exista algún curso que se imparta varias veces (No. de sesiones), se sumará el resultado de la multiplicación de cada uno.

12. COSTO POR CURSO

Se anotará el costo por el curso externo impartido.

13. FECHA DE REPROGRAMACIÓN.

Fecha a la cuál se cambiará el curso programado o no programado.

14. CAUSA

Motivo por el cuál se pospone el curso. Ejem. Ajuste presupuestal, falta de instructor, prioridad del negocio de otro tipo de curso.

15. FECHA REAL

Anotar la fecha en que fue impartido el curso, ya sea interno o externo.

16. TOTAL ANUAL PROGRAMADO.

Anotar el resultado del No. de participantes del total de cursos (internos y externos) impartidos durante el año y el número total de horas/hombre capacitación, así como el total del costo erogado por capacitación externa.

17. REVISO Y AUTORIZO

Nombre del Responsable de Capacitación y el que autoriza es el jefe inmediato superior del responsable da capacitación (en cada caso el puesto es diferente).

18. PAGINA __ DE __

Forma de paginado.

DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **Identificación del registro**

Título del Formato y Vigencia.

- **Método de Compilación**

Se basa en la Detección de Necesidades (TMM-MX-CA-F-01)

- **Método de Codificación**

Se encuentra codificado en el Procedimiento TMM-MX-DO-P-01.

- **Forma de acceder**

En la oficina del responsable de Capacitación, en un apartado rotulado como "Programa Anual de

Capacitación (año de vigencia)".

- **Método de archivo**

Se coloca en el apartado de "Programa Anual de Capacitación (año de vigencia)".

- **Método de almacenamiento**

Cada uno de los originales se almacena en el apartado antes citado.

- **Tiempo de conservación**

Como registro durante dos años. El responsable de conservar dicho registro es el responsable de Capacitación.

- **Disposición**

Una vez terminado el tiempo de conservación se destruye, siendo el encargado de dicha actividad el responsable de Capacitación.

- **Áreas y puestos de aplicación**

Todo el personal del Grupo.

- **Número de copias que se emiten y lista de distribución**

Una copia para el Gerente de Empresa y/o Subdirector de Recursos Humanos de la UEN y una para el responsable de Capacitación.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION		
TITULO: PROGRAMA DE CAPACITACION	REV. 04	TMM-MX-CA-F-04
	06/04/01	PAGINA /

INSTRUCCIÓN DE LLENADO

Nota: Este formato sufrió un "cambio significativo".

TIPO DE FORMATO

Externo

OBJETIVO

Cumplir con la presentación del Programa de Capacitación que registrá en la empresa ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

Nombre o Razón social de la empresa en la que rige el Programa de Capacitación.

2. REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

Registro de la empresa que presenta el Programa de Capacitación.

3. REGISTRO PATRONAL DEL IMSS

Registro de la empresa ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

4. CALLE/No EXT /No. INT/COLONIA/ LOCALIDAD/CÓDIGO POSTAL/MUNICIPIO O DELEGACIÓN POLÍTICA/ENTIDAD FEDERATIVA/TELÉFONO

Domicilio de la empresa que presenta el Programa.

5. ACTIVIDAD ESPECÍFICA O GIRO

Giro de la empresa que presenta el Programa.

6. NÚMERO DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA/TIPO DE CONTRATO

Información sobre el personal de la empresa que elabora el Programa.

7. FECHA DE CELEBRACIÓN O REVISIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY

Indicar fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo.

8. INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia los objetivos del Programa de Capacitación, y marcar con una "x" la modalidad correspondiente al Programa que se presenta.

9. NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN/PERIODO DE VIGENCIA DEL PLAN/NUMERO DE ETAPAS DEL PLAN

Indicar el número de establecimientos en los que regirá el Programa que se está presentando, así como el periodo de vigencia y el número de etapas en los que se divide el Programa.

10. AUTORIZACIONES

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa.
Lugar y elaboración de este informe.

11. ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGEN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Indicar un número consecutivo para cada establecimiento en donde regirá este Programa, así como su Domicilio, Registro Federal de Contribuyentes y Registro Patronal del IMSS de cada uno.

NOTA: LA CODIFICACIÓN Y EL CONTENIDO DE ESTE FORMATO CORRESPONDE AL FORMATO DC 2 GENERADO POR LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, POR LO TANTO EL FORMATO QUE SE PRESENTA NO DEBE SUFRIR NINGUNA MODIFICACIÓN A MENOS QUE LA STPS LO DEMANDE. POR CUESTIONES DE ESPACIO SE PRESENTA EN DOS HOJAS, PERO CUANDO SE REPRODUZCA DEBE PRESENTARSE EN UNA SOLA HOJA (POR LOS DOS LADOS).

DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **Identificación del registro**

Título del Formato y periodo de vigencia del Plan.

- **Método de Compilación**

Se base en la Detección de Necesidades (TMM-MX-CA-F-01)

- **Método de Codificación**

Se encuentra codificado en el Procedimiento TMM-MX-DO-P-01.

- **Forma de acceder**

En la oficina del responsable de Capacitación, en un apartado rotulado como "STPS".

- **Método de archivo**

Se coloca en el apartado de "STPS".

- **Método de almacenamiento**

Cada uno de los originales se almacena en el apartado antes citado.

- **Tiempo de conservación**

De acuerdo al período de vigencia del plan conservarlo un período más. El responsable de conservar dicho registro es el responsable de Capacitación.

- **Disposición**

Una vez terminado el tiempo de conservación se destruye, siendo el encargado de dicha actividad el responsable de Capacitación.

- **Áreas y puestos de aplicación**

Todo el personal del Grupo.

- **Número de copias que se emiten y lista de distribución**

Una copia para el Gerente de Empresa y/o Subdirector de Recursos Humanos de la UEN y una para el responsable de Capacitación.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
**PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO**
Formato DC-2

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social		
Registro Federal de Contribuyentes		Registro patronal del I.M.S.S.
Calle	No. Ext.	No. Int. Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política
Entidad federativa	Teléfono (s)	
Actividad específica o giro		
Número de trabajadores de la empresa	Tipo de contrato	
	Individual <input type="checkbox"/>	Colectivo <input type="checkbox"/> Ley <input type="checkbox"/>
Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley		
	Año	Mes D

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Objetivos del plan de capacitación Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia	Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades <input type="checkbox"/>	Plan y programas específicos de la empresa <input type="checkbox"/>
Proporcionar información de nuevas tecnologías <input type="checkbox"/>	Planes y programas comunes de un grupo de empresas <input type="checkbox"/>
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación <input type="checkbox"/>	Sistema general de una rama de actividad económica <input type="checkbox"/>
Prevenir riesgos de trabajo <input type="checkbox"/>	
Incrementar la productividad <input type="checkbox"/>	
Número de establecimientos en los que rige el plan (*)	Periodo de vigencia del plan
	Año Mes Día Año Mes D
Número de etapas del plan	Del Año Mes Día al Año Mes Día

LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACIÓN SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS.

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se concorda con la verdad.

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

Y Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rigen el plan y los programas de capacitación

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGEN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION		
TITULO: COMPARATIVO DE PROVEEDORES	REV. 04	TMM-MX-CA-F-05
	06/04/01	PAGINA /

INSTRUCCIÓN DE LLENADO

Nota: Este formato sufrió un "cambio significativo".

TIPO DE FORMATO

Interno

OBJETIVO

Concentrar la información que se obtiene de los proveedores, tomando como base los requisitos ya establecidos para cada caso.

1. EMPRESA

Nombre o razón social del proveedor.

2. DURACIÓN

En los casos de proveedores de inglés y micros, es necesario conocer la duración de cada uno de los niveles que se manejan, así como la duración total del programa de capacitación que ofrecen.

3. PRECIO

Se registra el precio que ofrecen en su cotización, por nivel, por programas específicos, seminarios, por horas, etc.

4. EJECUTIVOS

Es importante considerar todos los programas que se ofrecen a niveles ejecutivos, así como facilidades de horario, cancelación, etc.

5. CONVENIO

Se registra las condiciones que se solicitan establecer en Convenio, tipo de documentos que ellos manejan como: carta compromiso, responsivas, etc.

6. FACILIDADES

Servicios adicionales que presta el proveedor, además de facilidades de pago y plazo para el mismo, políticas de cancelación, etc.

7. PROFESORADO

Características del profesorado, en cuanto a preparación, experiencia, curriculum, etc.

8. OTROS COMENTARIOS

Cualquier otro tipo de información extra, que se pudiera considerar de importancia para la empresa en cada curso en particular.

Nota: Estos cuadros comparativos, se realizan en el caso de proveedores de Micros, Idiomas y Seminarios, por lo cuál es importante destacar que los requisitos antes mencionados varían

dependiendo el tipo de curso de que se trate.

9. ELABORO Y FECHA

Persona que realizó el comparativo de proveedores y fecha de elaboración.

10. PAGINA ___ DE ___

Paginado.

DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **Identificación del registro**

Título del Formato y Fecha de elaboración

- **Método de Compilación**

Basado en entrevistas con proveedores e información de sus servicios.

- **Método de Codificación**

Se encuentra codificado en el Procedimiento TMM-MX-DO-P-01.

- **Forma de acceder**

En la oficina del responsable de Capacitación, en un apartado rotulado como "Proveedores".

- **Método de archivo**

Un año por parte del Responsable de Capacitación, en el caso de proveedores de Micros e inglés se actualiza al realizar la evaluación de los proveedores. En el caso de Seminarios, cuando termine el curso se archiva en el expediente del curso.

- **Método de almacenamiento**

Cada uno de los originales se almacena en el apartado antes citado.

- **Tiempo de conservación**

Dos años como documento. El responsable de conservar dicho registro es el responsable de Capacitación.

- **Disposición**

Una vez terminado el tiempo de conservación se destruye, siendo el encargado de dicha actividad el responsable de Capacitación.

- **Áreas y puestos de aplicación**

Responsables de Capacitación.

- **Número de copias que se emiten y lista de distribución**

Una para el responsable de Capacitación.

COMPARATIVO DE PROVEEDORES

EMPRESA	NIVELES / DURACIÓN	PRECIO	EJECUTIVOS	CONVENIO	FACILIDADES	PROFESORADO	OTROS COMENTARIOS
1	2	3	4	5	6	7	8

ELABORO: _____ 9 _____
FECHA: _____

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION		
TITULO: SOLICITUD DE CAPACITACION	REV. 04	TMM-MX-CA-F-06
	06/04/01	PAGINA /

INSTRUCCIÓN DE LLENADO

Nota: Este formato sufrió un "cambio significativo".

TIPO DE FORMATO

Interno

OBJETIVO

Controlar el registro de todos los cursos externos de capacitación para su posible realización.

1. FOLIO

Número consecutivo de solicitud de curso que se recibe.

DATOS GENERALES

2. EMPRESA

Nombre de la empresa a la que pertenece el empleado.

3. NOMBRE DEL PARTICIPANTE

Nombre del empleado que solicita el curso.

4. NÚMERO DE EMPLEADO

Número de empleado.

5. CENTRO DE COSTOS

Centro de costos al que pertenece el empleado.

6. EXT

Número de extensión del empleado.

7. TÍTULO DE PUESTO

Título de puesto del empleado.

8. ÁREA/UEN

Área o UEN al que pertenece el empleado.

9. NOMBRE DEL CURSO

Nombre del curso al que desea asistir el empleado.

10. EXTERNO ()

Marcar con una "X", el tipo de curso.

11. INSTITUCIÓN QUE IMPARTE

Nombre de la institución que imparte el curso.

12. CD. EN LA QUE SE LLEVARÁ A CABO

Ciudad en la que se llevará a cabo el curso.

13. NÚMERO DE HORAS

Duración del curso en horas.

14. COSTO + IVA TOTAL

Costo del curso desglosando el I.V.A.

15. FECHA DE INICIO

Fecha de inicio del curso.

16. FECHA DE TERMINACIÓN

Fecha de terminación del curso.

17. FECHA LÍMITE DE CANCELACIÓN

Fecha límite de cancelación señalada por la Institución que imparte el curso.

18. OBJETIVO

Determinar el objetivo que se pretende alcanzar al asistir al curso antes mencionado.

19. COMPROMISO Y FIRMA DEL SOLICITANTE

Anotar los aspectos a los que se compromete el empleado al asistir al curso, así como su firma.

20. AUTORIZACIONES(Nombre y Firma)

Se basa en el procedimiento (TMM-MX-CA-P-04).

USO EXCLUSIVO DE CAPACITACIÓN

21. FECHA DE RECEPCIÓN

Fecha en la que se recibió la solicitud de capacitación.

22. TIPO COMPROBANTE

Se anota el tipo de comprobante que se haya recibido para cualquier aclaración o duda con la institución que imparte el curso. Por ejemplo: Confirmaciones, copias de factura, etc.

23. F. INSCRIPCIÓN, #/NOMBRE

Se anota el nombre de la persona con la que se trató para la inscripción del empleado, el número de registro, o cualquier otro dato que nos asegure la inscripción de la persona.

24. PRESUPUESTADO

Se anota una "X", si el curso fue presupuestado.

25. FECHA DE INSCRIPCIÓN

Fecha en la que se inscribe a la persona en el curso.

26. FECHA DE NOTIFICACIÓN

Fecha en la que se confirma al empleado que ha sido inscrito al curso.

27. CALIFICACIONES/TEMARIO

Se anota una "X", en el caso de que la Institución en donde se haya llevado a cabo el curso entregue al Área de Capacitación y Desarrollo o al participante alguna constancia, calificaciones, temario, manual, etc.

DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **Identificación del registro**

Titulo del Formato, Nombre del Curso y Nombre del Participante.

- **Método de Compilación**

Se basa en información recibida de Instituciones de Capacitación.

- **Método de Codificación**

Se encuentra codificado en el Procedimiento TMM-MX-DO-P-01.

- **Forma de acceder**

En la oficina del responsable de Capacitación, en un apartado rotulado como "Cursos Externos".

- **Método de archivo**

Se coloca en el apartado de "Cursos Externos".

- **Método de almacenamiento**

Cada uno de los originales se almacena en el apartado antes citado.

- **Tiempo de conservación**

Un año. El responsable de conservar dicho registro es el responsable de Capacitación.

- **Disposición**

Una vez terminado el tiempo de conservación se destruye, siendo el encargado de dicha actividad el responsable de Capacitación.

- **Áreas y puestos de aplicación**

Todo el personal del Grupo.

- **Número de copias que se emiten y lista de distribución**

Una copia para el Participante y una para el responsable de Capacitación.

SOLICITUD DE CAPACITACIÓN Folio: 1

DATOS GENERALES: EMPRESA 2

Nombre del Participante: 3

Apellidos 4 Centro Costos 5 Nombre 6
Título de Puesto 7 Área/UEN 8

Nombre del Curso 9 Externo () 10
Institución que Imparte 11
Cd. en la que se llevará a cabo 12 Número de Hrs 13

Costo 14 + IVA 15 Total 16

Fecha de Inicio 17 Fecha de Terminación 18 Fecha límite 19
Cancelación 20

OBJETIVO: (Aprendizaje esperado e impacto de esta capacitación para la Empresa):
21

COMPROMISO Y FIRMA DEL SOLICITANTE:

Cubrir el objetivo antes mencionado.

Otro:

22

AUTORIZACIONES: (Nombre y firma)

23

Gte. Área SubDir/Dir. Área Dir. UEN/Corporat. Recursos Humanos

USO EXCLUSIVO DE CAPACITACIÓN: Presupuestado: 24

Fecha Recepción 25 Fecha Inscripción 26

Tipo Comprobante 27 Fecha Notificación 28

F. Inscripción, # / nombre 29 Calificaciones/Temario 30

TMM-MX-CA-F-06
REV 04

INFORMACIÓN GENERAL

1. **La Capacitación debe estar orientada a las necesidades y objetivos de la Empresa.**
2. Las necesidades específicas de Capacitación se determinan con base en la Descripción del Puesto que esta desempeñando.
3. Todo trámite de Capacitación deberá realizarse a través de esta solicitud, misma que debe ser recabada la información en su totalidad, se podrá anexar información soporte de ser necesario. Ningún participante podrá realizar trámites de inscripción sin autorización previa de Recursos Humanos.
4. Toda solicitud deberá ser turnada al menos con **quince días de anticipación** para su autorización en Recursos Humanos.
5. Capacitación notificará la aprobación de la misma y procederá a realizar los trámites necesarios.
6. Toda solicitud de Capacitación en Idiomas deberá justificarse con base a la naturaleza de la función desempeñada, no se autorizarán clases de idiomas a personal con antigüedad menor a 6 meses. Capacitación podrá realizar las evaluaciones que juzgue necesarias.
7. La autorización de Diplomados y Maestrías aplica a niveles gerenciales o superiores. Esta solicitud deberá turnarse a Recursos Humanos al menos con un mes de anticipación al inicio de clases.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION**

TITULO: LISTA DE ASISTENCIA	REV. 04	TMM-MX-CA-F-07
	06/04/01	PAGINA 1

INSTRUCCIÓN DE LLENADO

Nota: Este formato sufrió un "cambio significativo".

TIPO DE FORMATO

Interno

OBJETIVO

Mantener el registro de asistencia del personal a los cursos Internos.

Nota: Elaborar de acuerdo a los pasos a seguir dentro del instructivo de SAP – Modulo Capacitación (TMM-MX-CA-I-01).

Nota: En caso de no contar con SAP, elaborar la lista de asistencia la cuál cuenta con la siguiente información: (tomar como referencia el formato anexo)

1. CURSO

Nombre del curso que se imparte.

2. SEDE

Lugar donde se lleva a cabo el curso.

3. DIRECCIÓN

Dirección de la sede.

4. PERIODO

Fecha de inicio y fin del curso.

5. DURACIÓN TOTAL DEL CURSO

Tiempo en días que dura el curso.

6. INSTRUCTOR

Nombre del instructor que imparte el curso.

7. DURACIÓN DEL DÍA

Número de horas por día del curso.

8. HORARIO

Horario en que se impartirá el curso.

9. No. EMPLEADO

Número de empleado del participante.

10. **NOMBRE**

Nombre de los participantes.

11. **PUESTO**

Puesto que ocupa el empleado.

12. **CVE EMPRESA**

Clave de la empresa a la que pertenece el empleado

13. **EMPRESA**

Empresa a la que pertenece el empleado.

14. **DEPARTAMENTO**

Departamento al que pertenece el empleado.

15. **FIRMA**

Firma del empleado.

DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **Identificación del registro**

Título del Formato, Nombre del Curso.

- **Método de Compilación**

Información capturada en el SAP.

- **Método de Codificación**

Se encuentra codificado en el Procedimiento TMM-MX-DO-P-01.

- **Forma de acceder**

En la oficina del responsable de Capacitación, en un apartado rotulado como "Cursos Internos".

- **Método de archivo**

Se coloca en el apartado de "Cursos Internos".

- **Método de almacenamiento**

Cada uno de los originales se almacena en el apartado antes citado.

- **Tiempo de conservación**

Un año. El responsable de conservar dicho registro es el responsable de Capacitación.

- **Disposición**

Una vez terminado el tiempo de conservación se destruye, siendo el encargado de dicha actividad el responsable de Capacitación.

- **Áreas y puestos de aplicación**

Todo el personal del Grupo.

- **Número de copias que se emiten y lista de distribución**

Una para el responsable de Capacitación la cuál deberá contar con las firmas de los participantes.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION

TITULO: EVALUACION DEL CURSO E INSTRUCTOR	REV. 04	TMM-MX-CA-F-02
	06/04/01	PAGINA /

INSTRUCCIÓN DE LLENADO

Nota: Este formato sufrió un "cambio significativo".

TIPO DE FORMATO

Interno

OBJETIVO

Evaluar tanto al instructor como la logística del curso con la finalidad de comprobar el cumplimiento del objetivo para el que fue diseñado el mismo.

1. CURSO

Nombre del curso que se impartió.

2. FECHA

Fecha del día en que se elabora la evaluación.

3. INSTRUCTOR

Nombre del Instructor.

4. PARTICIPANTE

Nombre del participante.

Nota: Las evaluaciones pueden hacerse anónimas.

5. Se evalúan tres aspectos: Instructor, el curso en sí y aspectos generales, para cada uno de ellos corresponde un número dependiendo la escala que se menciona.

6. En el espacio de Comentarios Adicionales se anotará algún comentario extra, sugerencia, observación, etc, que el participante considere de utilidad para el mejoramiento de los cursos.

DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **Identificación del registro**

Título del Formato, Nombre del Curso.

- **Método de Compilación**

Es una evaluación de reacción, por parte de los participantes.

- **Método de Codificación**

Se encuentra codificado en el Procedimiento TMM-MX-DO-P-01.

- **Forma de acceder**

En la oficina del responsable de Capacitación, en un apartado rotulado como "Cursos Internos" se encontrará junto a la lista de asistencia al curso.

- **Método de archivo**

Se coloca en el apartado de "Cursos Internos".

- **Método de almacenamiento**

Cada uno de los originales se almacena en el apartado antes citado.

- **Tiempo de conservación**

Un año. El responsable de conservar dicho registro es el responsable de Capacitación.

- **Disposición**

Una vez terminado el tiempo de conservación se destruye, siendo el encargado de dicha actividad el responsable de Capacitación.

- **Áreas y puestos de aplicación**

Todos los participantes a cursos Internos.

- **Número de copias que se emiten y lista de distribución**

Original para el responsable de Capacitación y copia para el instructor.

EVALUACIÓN DEL CURSO E INSTRUCTOR

TMM-MX-CA-F-08

REV. 04

CURSO: 1
 INSTRUCTOR: 3
 PARTICIPANTE *: 4

FECHA: 2

* Puede ser anónima

Es importante para nosotros brindar un servicio que cumpla tus expectativas, por lo que requerimos de tu opinión a través de esta evaluación, colocando una "x" en el espacio correspondiente de acuerdo a la siguiente escala

EXCELENTE 5
 MUY BIEN 4
 BIEN 3
 REGULAR 2
 MALO 1

5

INSTRUCTOR

EXCELENTE 5 MUY BIEN 4 BIEN 3 REGULAR 2 MALO 1

	5	4	3	2	1
Conocimiento y dominio del tema					
Capacidad para comunicar ideas					
Disposición y capacidad para resolver dudas					
Orientación y manejo del grupo hacia los objetivos del curso					
Cumplimiento del programa y objetivos propuesto					

EL CURSO

Metodología empleada					
Balance teoría - práctica					
Material didáctico presentado					
Grado de aplicación de los temas en mi trabajo					
Contribución para mi desarrollo personal y/o profesional.					

ASPECTOS GENERALES:

Horario y la duración del curso					
Dinámica del evento					
Servicios en la Sala de Capacitación					

COMETARIOS ADICIONALES:

6

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION		
TITULO: CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES	REV. 04	TMM-MX-CA-F-09
	06/04/01	PAGINA /

INSTRUCCIÓN DE LLENADO

Nota: Este formato sufrió un "cambio significativo".

TIPO DE FORMATO

Interno

OBJETIVO

Registrar la participación de cada empleado en los cursos de Capacitación cumpliendo así, con un requisito de la STPS.

DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR

1. NOMBRE

Nombre del trabajador que participó en el curso.

2. REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

R.F.C. del trabajador que participó en el curso.

3. PUESTO

Puesto que ocupa el trabajador.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

4. NOMBRE O RAZON SOCIAL

Nombre de la empresa a la que pertenece el trabajador.

5. REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES/REGISTRO PATRONAL DEL IMSS

De la empresa a la que pertenece el trabajador.

6. ACTIVIDAD ESPECÍFICA O GIRO

De la empresa a la que pertenece el trabajador.

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

7. NOMBRE DEL PROGRAMA O CURSO

Nombre del curso que se impartió.

8. DURACION EN HORAS/PERIODO DE EJECUCIÓN

Del curso que se impartió.

9. NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR

Nombre o razón social de la empresa o persona física capacitadora que impartió el curso.

10. NOMBRE Y FIRMA DEL INSTRUCTOR

Nombre y firma del instructor que impartió el curso.

11. FIRMAS

Autoriza el representante de los trabajadores y el representante de la empresa.

NOTA: LA CODIFICACIÓN Y EL CONTENIDO DE ESTE FORMATO CORRESPONDE AL FORMATO

DC-3 GENERADO POR LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, POR LO TANTO EL FORMATO QUE SE PRESENTA NO DEBE SUFRIR NINGUNA MODIFICACIÓN A MENOS QUE LA STPS LO ESTABLEZCA.

DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

• **Identificación del registro**

Título del Formato.

• **Método de Compilación**

Al finalizar el curso se entrega a los participantes.

• **Método de Codificación**

Se encuentra codificado en el Procedimiento TMM-MX-DO-P-01.

• **Forma de acceder**

En la oficina del responsable de Capacitación, en un apartado rotulado como "Constancias de Habilidades".

• **Método de archivo**

Se coloca en el apartado de "Constancias de Habilidades".

• **Método de almacenamiento**

Cada uno de los originales se almacena en el apartado antes citado.

• **Tiempo de conservación**

Un año. El responsable de conservar dicho registro es el responsable de Capacitación.

• **Disposición**

Una vez terminado el tiempo de conservación se destruye, siendo el encargado de dicha actividad el responsable de Capacitación.

- **Áreas y puestos de aplicación**

Todos los participantes a cursos Internos.

- **Número de copias que se emiten y lista de distribución**

Original para el responsable de Capacitación y copia para el participante.



CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-3

DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR									
Nombre 1		Registro Federal de Contribuyentes 2				Puesto 3			
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA									
Nombre o Razón Social 4									
Registro Federal de Contribuyentes 5				Registro Patronal del I.M.S.S.					
Actividad Específica o Giro 6									
DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO									
Nombre del Programa o Curso 7									
Duración en Horas 8	Período		Año	Mes	Día	Año	Mes	Día	
	de		de			a			
Nombre del Agente Capacitador 9									
Nombre y Firma del Instructor 10									

Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.									
11									
Representante de los Trabajadores					Representante de la Empresa				
_____ Nombre y Firma					_____ Nombre y Firma				

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION		
TITULO: OBJETIVOS DE CALIDAD EN CAPACITACION	REV. 04	TMM-MX-CA-F-10
	06/04/01	PAGINA /

INSTRUCCIÓN DE LLENADO

Nota: Este formato sufrió un "cambio significativo".

TIPO DE FORMATO

Interno

OBJETIVO

Establecer y dar seguimiento los objetivos de calidad a cumplir en materia de Capacitación.

1. OBJETIVO DE CALIDAD

Determinar el objetivo de calidad a cumplir. (MEDIBLE)
Los objetivos son anuales.

2. Se elaboran dos tablas.

TABLA 1- Que contenga el objetivo de calidad, y el porcentaje de efectividad.

TABLA 2- Que contenga los cursos programados, los impartidos y la diferencia entre ambos. (Únicamente se indica el número de cursos.)

El porcentaje de efectividad se obtiene con la diferencia entre los cursos programados y los impartidos. (Únicamente se indica en la columna correspondiente el porcentaje resultante.)

Se gráfica la información obtenida en la TABLA 1 y la TABLA 2.

3. ELABORÓ

Nombre del Responsable de Capacitación.

DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **Identificación del registro**

Título del Formato.

- **Método de Compilación**

Mensualmente se actualiza el formato con la información de cursos externos e internos.

- **Método de Codificación**

Se encuentra codificado en el Procedimiento TMM-MX-DO-P-01.

- **Forma de acceder**

En la oficina del responsable de Capacitación, en un apartado rotulado como "Programa de Capacitación".

- **Método de archivo**

Se coloca en el apartado de "Programa de Capacitación".

- **Método de almacenamiento**

Cada uno de los originales se almacena en el apartado antes citado.

- **Tiempo de conservación**

Dos años. El responsable de conservar dicho registro es el responsable de Capacitación.

- **Disposición**

Una vez terminado el tiempo de conservación se destruye, siendo el encargado de dicha actividad el responsable de Capacitación.

- **Áreas y puestos de aplicación**

Responsable de Capacitación.

- **Número de copias que se emiten y lista de distribución**

Original para el responsable de Capacitación.

RECURSOS HUMANOS

TMM-MX-CA-F-10

REV 04

OBJETIVO DE CALIDAD: CUMPLIR CON EL 90% DEL CALENDARIO ANUAL DE CAPACITACION

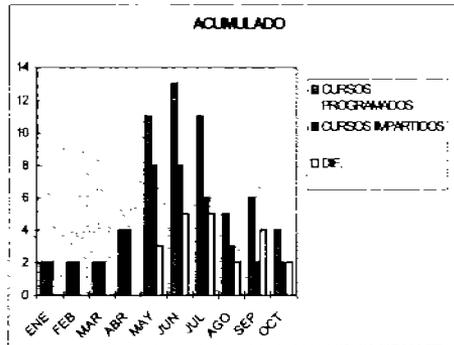
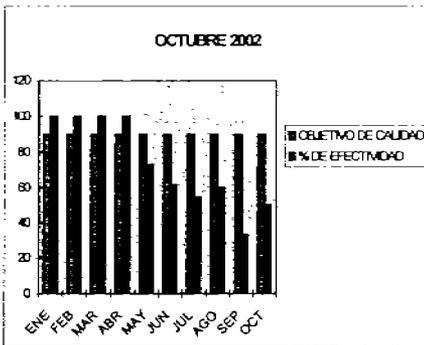
1

2 TABLA 1

	OBJETIVO DE CALIDAD	% DE EFECTIVIDAD
ENE	90	100
FEB	90	100
MAR	90	100
ABR	90	100
MAY	90	73
JUN	90	62
JUL	90	55
AGO	90	60
SEP	90	33
OCT	90	50

TABLA 2

	CURSOS PROGRAMADOS	CURSOS IMPARTIDOS	DIFF.
ENE	2	2	0
FEB	2	2	0
MAR	2	2	0
ABR	4	4	0
MAY	11	8	3
JUN	13	8	5
JUL	11	6	5
AGO	5	3	2
SEP	6	2	4
OCT	4	2	2



ELABORÓ _____ 3 _____

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION

TITULO: DESCRIPCION DE PUESTO	REV. 04	TMM-MX-CA-F-11
	06/04/01	PAGINA /

INSTRUCCIÓN DE LLENADO

Nota: Este formato sufrió un "cambio significativo".

TIPO DE FORMATO

Interno

OBJETIVO

Contar con la información necesaria de cada uno de los puestos tipo en el momento de la elaboración de la Detección de Necesidades de Capacitación, con la finalidad de que ésta concuerde con las funciones que se realizan.

1. FECHA:

Fecha en la que se llena el formato.

2. TITULO DEL PUESTO:

Nombre del puesto del Jefe inmediato superior.

3. PUESTO AL QUE REPORTA:

Nombre del puesto del Jefe inmediato superior.

4. DIRECCION A LA QUE PERTENECE:

Dirección de la Terminal a la que pertenece.

5. DEPARTAMENTO:

Nombre del departamento al que pertenece el puesto.

6. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO:

Escribir el objetivo cuantificable y medible del puesto.

7. PRINCIPALES COMPETENCIAS:

Describir las diferentes *competencias que realiza la persona que ocupa el puesto, entendiéndose como competencias a los conocimientos, habilidades y aptitudes para desempeñar las funciones, responsabilidades y/o actividades asignadas.*

8. PUESTOS SUBORDINADOS:

Nombre de los puestos que le reportan.

9. PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO.

Especificar con que personas tienen relaciones dentro de la compañía y fuera de ella.

10. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION:

Poner el organigrama en donde se especifiquen quienes son los Jefes del puesto y subordinados.

11. PRINCIPALES HABILIDADES REQUERIDAS:
Especificar que habilidades requiere el puesto.

12. EXPERIENCIA REQUERIDA.
Especificar que experiencia, escolaridad, capacitación requiere el puesto.

13. AUTORIZACIONES:
Firma del Titular del puesto, del Jefe Inmediato del puesto, del Gerente de área/terminal o Director de Área.

DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **Identificación del registro**

Titulo del Formato.

- **Método de Compilación**

Se actualizará si ocurre un cambio en el proceso o de tecnología o si es un puesto de nueva creación; en el caso de que no ocurra lo anterior se revisará cada dos años.

- **Método de Codificación**

Se encuentra codificado en el Procedimiento TMM-MX-DO-P-01.

- **Forma de acceder**

En la oficina del responsable de Organización, en un apartado rotulado como "Descripciones de Puesto".

- **Método de archivo**

Se coloca en el apartado de "Descripciones de Puesto".

- **Método de almacenamiento**

Cada uno de los originales se almacena en el apartado antes citado.

- **Tiempo de conservación**

Permanente. El responsable de conservar dicho registro es el responsable de Organización.

- **Disposición**

Permanente.

- **Áreas y puestos de aplicación**

A todo el personal del grupo.

- **Número de copias que se emiten y lista de distribución**

Original para el responsable de Organización y copia para el empleado.

Descripción de Puesto
TMM-MX-CA-F-11

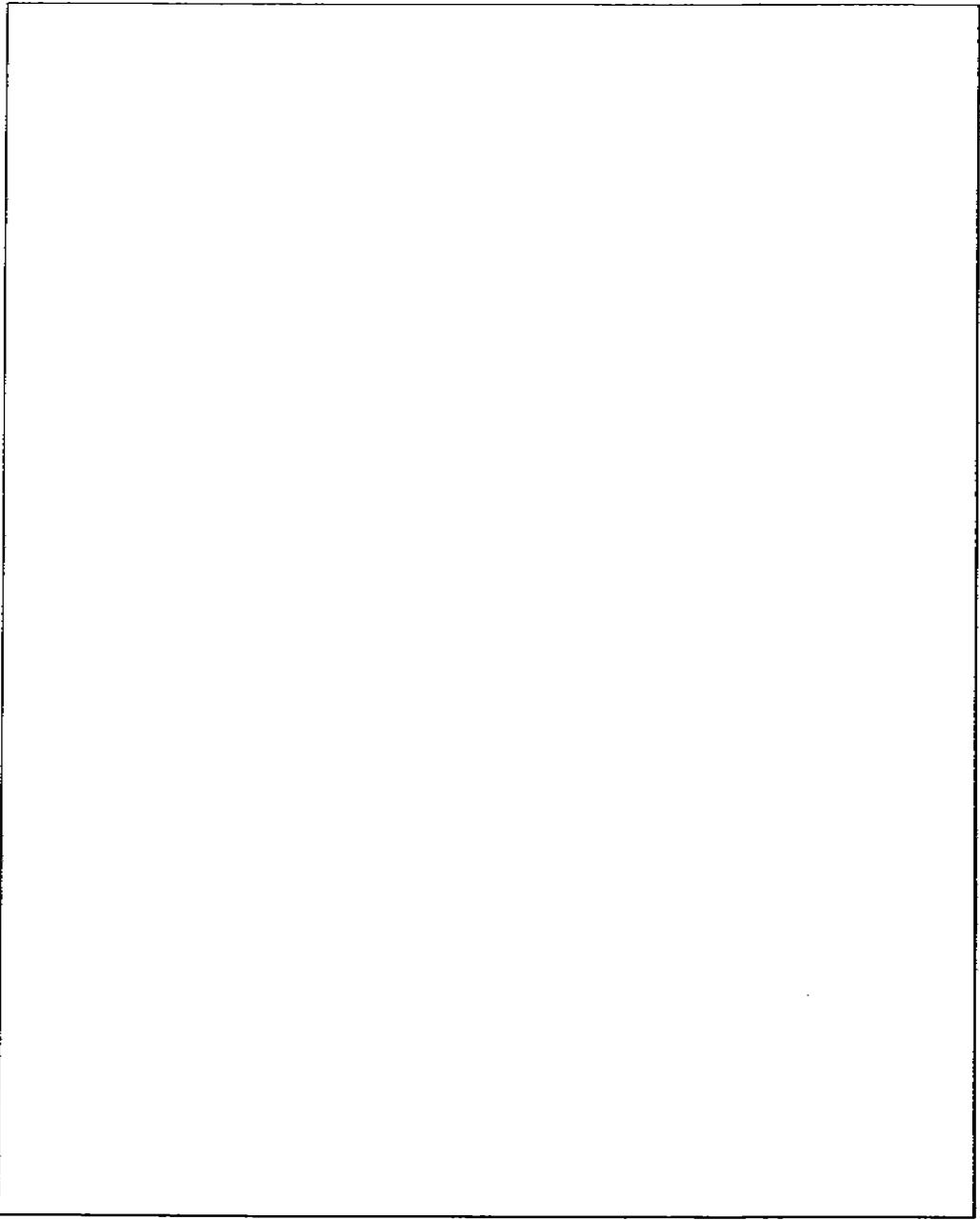
REV 05

FECHA: (1)

TITULO DEL PUESTO: (2)
PUESTO AL QUE REPORTA: (3)
DIRECCION A LA QUE PERTENECE: (4)
DEPARTAMENTO: (5)

1. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO: (6)

2. PRINCIPALES FUNCIONES: (7)



2.1 COMPETENCIAS GENERICAS

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
G-1. ADAPTABILIDAD					
Es la habilidad de ser flexible y trabajar efectivamente ante una variedad de situaciones cambiantes ya sea individuales o grupales	Reconoce la validez del punto de vista de los demás.	Dependiendo de situaciones individuales aplica las reglas o procedimientos, adaptando las acciones para ser parte de los objetivos de la organización.	Adapta sus propias estrategias a las diferentes situaciones para cumplir sus objetivos.	Realiza adaptaciones pequeñas o de corto tiempo en el mismo y en su entorno de acuerdo a las necesidades en determinada situación o la organización.	Realiza adaptaciones grandes o de largo plazo a las estrategias u objetivos según las necesidades de determinada situación.
	Ejemplo: Toma en cuenta propuestas concretas y objetivos de sus colegas para completar sus asignaciones.	Ejemplo: Busca siempre la mejor manera de hacer el trabajo tomando en cuenta las políticas establecidas.	Ejemplo: Modifica acciones a tomar que logren impacto en los resultados de su área.	Ejemplo: Se ajusta exitosamente a cambios en un periodo de tiempo menor que el estimado.	Ejemplo: Propone acciones diferentes a las ya establecidas de un impacto organizacional.

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
G-2. INICIATIVA					
Es la preferencia por tomar acción. Es hacer más de lo requerido o esperado en el trabajo, lo que mejora los resultados.	Trabaja arduamente para completar sus asignaciones sin supervisión constante.	Sin que se le solicite muestra disposición para dar un esfuerzo extra, según se necesite para completar su trabajo.	Hace más de lo que se requiere. Excede las funciones del puesto. Comienza a llevar a cabo nuevos proyectos acorde con sus objetivos anuales.	Realiza esfuerzos extraordinarios, toma riesgos personales, adapta las reglas con tal de que el trabajo sea realizado.	Toma retos que involucren ya sea personalmente o a otras unidades organizacionales en esfuerzos extras.
	Ejemplo: Trabaja de forma independiente cumpliendo al 100% sus asignaciones.	Ejemplo: Identifica diferentes caminos para aumentar productividad en las acciones.	Ejemplo: A pesar de los obstáculos lleva a cabo estrategias innovadoras.	Ejemplo: Transforma las normas en situaciones que requieren mayor alcance.	Ejemplo: Logra que áreas diferentes a su tramo de control se involucren.

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
G-3. LIDERAZGO					
Alcanzar objetivos a través de la actuación de otras personas, aplicando estilos diversos de acuerdo a las situaciones	Declara intención por influenciar o persuadir a los demás.	Toma acciones para persuadir sin influir en los intereses de la audiencia.	Calcula el impacto de sus acciones buscando interés de los demás, anticipando sus efectos.	Modela el comportamiento que se desea de los demás tomando acciones innovadoras de manera tal que se obtenga un impacto específico.	Diseña estrategias complejas de influencia adaptadas a situaciones individuales o grupales, en aspectos de conducta u organizacionales.
	Ejemplo: Expresa interés por la reputación, el estatus y la imagen aparente.	Ejemplo: Utiliza la persuasión directa (cara a cara) en una diaposición o en una presentación.	Ejemplo: Usa técnicas de integración de equipos para lograr un fin común.	Ejemplo: Logra influenciar a los demás en búsqueda de resultados concretos.	Ejemplo: Propone cambios a estructuras organizacionales para alentar un comportamiento.

G-1 ORIENTACIÓN A RESULTADOS		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Es la preocupación por trabajar en el cumplimiento de estándares competitivos.	Trabaja duro, pero no muestra evidencia de querer obtener resultados de mayor impacto.		Realiza el trabajo correctamente logrando los estándares de efectividad establecidos en sus actividades.	Desarrolla una medida propia de excelencia, haciendo cambios específicos en sus propios métodos de trabajo para mejorar su desempeño y llegar al logro de sus objetivos.	Establece metas innovadoras de reto, actúa para obtener una toma de decisiones considerando un análisis de costo-beneficio.	Asume numerosas acciones interempresas en un ámbito de obstáculos para elevar sus metas.
	Ejemplo: Cumplimiento mínimo de los objetivos establecidos en el Plan Anual de Objetivos de Desempeño.	Ejemplo: Logro al máximo de los objetivos establecidos en el Plan Anual de Objetivos de Desempeño.	Ejemplo: Obtención extra de los objetivos modificando sus resultados.	Ejemplo: Integra factores de medición a sus indicadores de excelencia.	Ejemplo: Toma riesgos calculados en un ambiente de incertidumbre comprometiéndose a obtener resultados.	

G-2 SERVICIO AL CLIENTE		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Embarca esfuerzos para identificar y satisfacer al cliente y sus necesidades.	No identifica claramente las necesidades del cliente. Se enfoca en sus propias habilidades o de la empresa.		Identifica y cubre las necesidades del cliente, se mantiene actualizado sobre las mismas, pero no investiga el contexto de la petición.	Mantiene una clara comunicación con el cliente, monitorea sus satisfacciones.	Actúa en pro de mejorar las cosas, hace intentos concretos para agregar valor al servicio prestado al cliente.	Trabaja con una perspectiva a largo plazo anticipándose a la identificación de los problemas del cliente. Se involucra en el proceso de solución del mismo.
	Ejemplo: Se relaciona con el cliente, sin detectar sus requerimientos.	Ejemplo: Reacciona a los requerimientos del cliente en tiempo y forma.	Ejemplo: Investiga y corrige rápidamente los problemas en el servicio.	Ejemplo: Propone y realiza cambios concretos para mejorar el servicio.	Ejemplo: Conoce el contexto de su cliente, anticipándose a sus necesidades.	

G-3 TRABAJO EN EQUIPO		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Implica una intención genuina por trabajar cooperativamente con otros para el logro de un objetivo.	Neutral, pasivo, no es participativo o no se compromete con algún equipo. Participa de forma involuntaria sin comprometerse, en el trabajo cooperativo.		Participa de forma voluntaria, compartiendo información relevante y útil a todos los miembros del equipo.	Habla de los miembros del equipo de una manera positiva, valorando las experiencias y aportaciones.	Solicita ideas e invita a contribuir en el proceso y públicamente reconoce las aportaciones de los integrantes del equipo.	Promueve y protege la reputación del grupo con personal externo, tiene una acción para facilitar la resolución de conflictos.
	Ejemplo: Llega tarde o no asiste a reuniones del equipo.	Ejemplo: Aporta información y experiencias relacionadas con el objetivo del equipo.	Ejemplo: Se expresa positivamente de los integrantes del equipo y sus resultados.	Ejemplo: Difunde los éxitos del equipo ante la organización.	Ejemplo: Facilita y logra con éxito los procesos internos del equipo, y/o externos de forma interna.	

3. PUESTOS SUBORDINADOS (8)

4. PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO (9)

5. ESTRUCTURA DE ORGANIZACION (10)

6. PRINCIPALES HABILIDADES REQUERIDAS (11)

7. EXPERIENCIA REQUERIDA (12)

8. AUTORIZACIONES (13)

TITULAR

JEFE INMEDIATO

GERENTE GRAL
/DIRECTOR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION CORPORATIVOS
DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACION**

TITULO: EVALUACION DE COMPETENCIAS	REV. 00	TMM-MX-CA-F-12
	01/09/02	PAGINA 1

INSTRUCCIÓN DE LLENADO

TIPO DE FORMATO

Interno

OBJETIVO

Evaluar las competencias genéricas que requiere cada ocupante del puesto para desempeñar de forma efectiva su labor dentro de la empresa.

1. FECHA DE EMISIÓN

Día, mes y año en que se elaboró dicho formato.

2. FECHA DE VIGENCIA

Año durante el cuál tendrá validez

3. EMPRESA

Nombre de la empresa a la que pertenece el empleado.

4. DIRECCIÓN UEN O CORPORATIVA

Dirección Corporativa o UEN al que pertenece el empleado.

5. SUBDIRECCIÓN DE ÁREA

Nombre de la Subdirección a la que pertenece el empleado.

6. GERENCIA

Gerencia a la que pertenece el empleado.

7. NOMBRE DEL TITULAR

Nombre del empleado

8. PUESTO

Nombre oficial del puesto del empleado.

9. No. EMPLEADO.

Número del empleado.

10. CENTRO DE COSTOS

Centro de costos al cuál pertenece el empleado.

11. COMPETENCIAS GENERICAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO:

Se enumeran las competencias que fueron descritas en su Descripción de puestos (TMM-MX-CA-F-11)

12. EVALUACION DE LA COMPETENCIA

Se anota una "X" en la columna que describa el desempeño de esa competencia:

Competente: Es la competencia en la cual ha demostrado el personal evaluado que es competente, es decir que cumple con todos los criterios de evaluación de dicha competencia la cuál es requerida en el perfil. Entendiendo como competencia a los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos.

Todavía no Competente: Es la competencia que todavía no cumple con los niveles o criterios requeridos por el perfil ya asignado.

Nota: estas brechas o competencias no cubiertas se transformaran en los planes de capacitación del año siguiente, validando esta información a la obtenida en la Detección de Necesidades de Capacitación (TMM-MX-CA-F-01).

13. FIRMA DEL EVALUADO.

Firma de la persona evaluada de conformidad con los resultados de la evaluación.

14. FIRMA DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR

Firma de la persona que evaluó al personal.

DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **Identificación del registro**

Por la Empresa, Dirección de UEN o Corporativa, Nombre del Titular y Fecha de Vigencia.

- **Método de Compilación**

Entrevista del jefe con su(s) colaborador (es).

- **Método de Codificación**

Se encuentra codificado en el Procedimiento TMM-MX-DO-P-01.

- **Forma de acceder**

En la oficina del responsable de Capacitación, en un apartado rotulado como "Evaluación de Competencias" (año de vigencia)".

- **Método de archivo**

Se coloca en el apartado de "Evaluación de Competencias (año de vigencia)".

- **Método de almacenamiento**

Cada uno de los originales se almacena en el apartado antes citado.

- **Tiempo de conservación**

Como registro durante dos años. El responsable de conservar dicho registro es el responsable de Capacitación.

- **Disposición**

Una vez terminado el tiempo de conservación se destruye, siendo el encargado de dicha actividad el responsable de Capacitación.

- **Áreas y puestos de aplicación**

Todo el personal del Grupo.

- **Número de copias que se emiten y lista de distribución**

Una copia para el empleado y una para el responsable de Capacitación.

EVALUACION DE COMPETENCIAS
TMM-MX-CA-R-12

FECHA DE EMISION _____
FECHA DE VIGENCIA _____
EMPRESA _____
DIRECCION U/INCORPORATIVA _____
SUBDIRECCION DE AREA _____
GERENCIA _____

NOMBRE DEL EVALUADO _____
PUERTO _____
NO. DE EMPLEADO _____
CENTRO DE COSTOS _____

PERFIL PERSONA EVALUACION

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
0.1 ADAPTABILIDAD					
Es la habilidad de ser flexible y trabajar eficientemente ante una variedad de situaciones complejas ya sea individuales o grupales.	Dependiendo de situaciones y procedimientos, adaptando las acciones para ser parte de los objetivos de la organización.	Adapta sus acciones a las diferentes situaciones para cumplir sus objetivos.	Hace adaptaciones requeridas o de su propio diseño y en un entorno de acuerdo a la determinada situación o la organización.	Hace adaptaciones requeridas o de su propio diseño y en un entorno de acuerdo a la determinada situación o la organización.	Hace adaptaciones requeridas o de su propio diseño y en un entorno de acuerdo a la determinada situación o la organización.
0.2 INICIATIVA					
Es la preferencia por tomar acción. Es mayor que el requerido o esperado en el trabajo, lo que mejora los resultados.	Sin que se le solicite muestra disposición para dar un apoyo extra, según sea necesario para completar su trabajo.	Hace más de lo que se requiere, excita las funciones de los demás y participa en los nuevos proyectos acorde con sus objetivos anuales.	Realiza esfuerzos extraordinarios, toma riesgos personales y adapta las reglas de las unidades operativas cuando sea necesario.	Toma roles que implican ya sea un liderazgo o un rol de unidades operativas cuando sea necesario.	Toma roles que implican ya sea un liderazgo o un rol de unidades operativas cuando sea necesario.
0.3 LIDERAZGO					
Alcanza objetivos a través de la actuación de otras personas, empujando estilos diversos de acuerdo a las situaciones.	Toma acciones para persuadir e influir en los intereses de la audiencia.	Calcula el impacto de sus acciones en los demás, anticipando sus efectos.	Modela el comportamiento que se desea de los demás, tomando acciones innovadoras de manera tal que se obtenga un impacto específico.	Diseña estrategias, compite por recursos y toma acciones innovadoras en aspectos de conducta y organizacionales.	Diseña estrategias, compite por recursos y toma acciones innovadoras en aspectos de conducta y organizacionales.
0.4 COMITACION A NIVEL LABOR					
Es la participación por trabajar en el cumplimiento de estándares compartidos.	Trabaja duro, pero no muestra evidencia de que obtenga resultados de mayor importancia.	Realiza el trabajo correctamente logrando estándares de efectividad establecidos en su departamento.	Garantiza una muestra propia de excelencia, haciendo un seguimiento a los demás para mejorar su desempeño y lograr el logro de sus objetivos.	Establece metas, involucra a los demás y toma una toma de decisiones considerando un análisis de costo/beneficio.	Asume numerosas acciones de liderazgo para asegurar el cumplimiento de sus metas.
0.5 PARTICIPACION AL CLIENTE					
Reduce esfuerzos para identificar y satisfacer a clientes y sus necesidades.	No identifica claramente las necesidades del cliente. Se enfoca en sus propias habilidades o de la empresa.	Identifica y cubre las necesidades del cliente, se mantiene actualizado sobre las mismas, pero no investiga al contenido de la petición.	Garantiza una clara comunicación con el cliente, monitorea su satisfacción.	Actúa en pro de mejorar las relaciones con el cliente, al servicio prestado al cliente.	Trabaja con una perspectiva a largo plazo anticipando a la identificación de los problemas de los clientes y el proceso de solución del mismo.
0.6 TRABAJO EN EQUIPO					
Implica una interacción activa por trabajar cooperativamente con otros para el logro de un objetivo.	Realiza su trabajo, pero no es participativo o no se compromete, trabaja según forma involucrada sin comprometerse, en el trabajo asignado.	Participa de forma espontánea compartiendo información relevante y útil a todos los miembros del equipo.	Habla de los miembros del equipo de una manera positiva y valorando las experiencias y aprendizajes.	Solicita ideas a nivel de grupo para contribuir en el proceso y operaciones de los integrantes del equipo.	Promueve y protege la reputación del grupo con acciones que faciliten la resolución de conflictos.

FECHA DEL EVALUADO _____
FECHA DEL Jefe INMEDIADO _____

CAPITULO V RESULTADO Y CONCLUSIONES

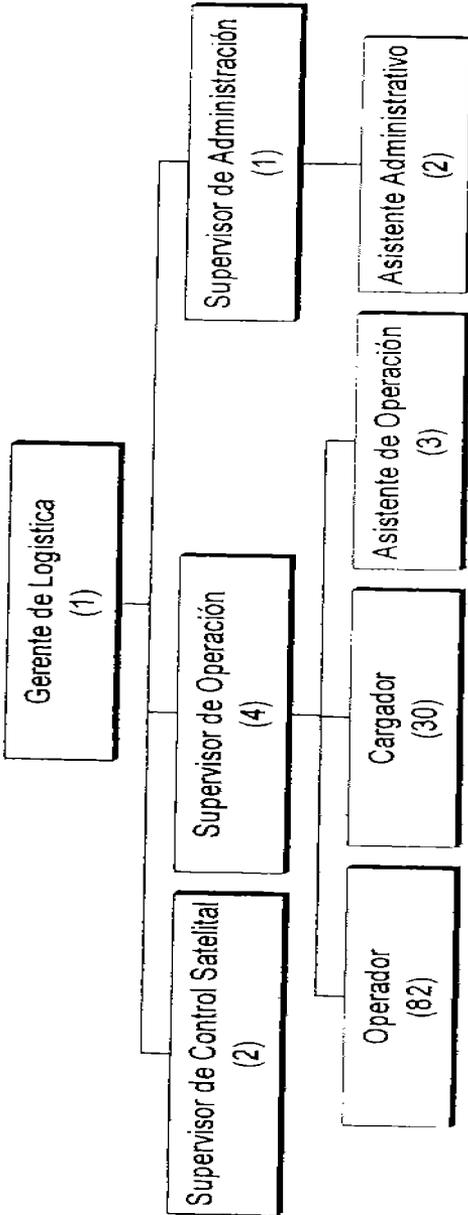
5.1 Manual de Administración Recursos Humanos (Resultados)

A continuación se muestran los resultados de la implantación del anterior manual de administración de recursos humanos citado en capítulos anteriores, el cual sirvió para lograr las evidencias que requiere la norma ISO 9001:2000 y así fundamentar el cumplimiento en el punto 6.2 de la norma.

El objetivo se cumplió ya que se logró la certificación de la empresa, obviamente conlleva un arduo trabajo de equipo, ya que nuestra función se limitó al cumplimiento del punto antes mencionado.

Concluyo con

**ORGANIGRAMA
FORD LA VILLA**



TMM LOGISTICS S.A. DE C.V.
TRANSPORTACIÓN PORTUARIA TERRESTRE S.A. DE C.V.



TMM LOGISTIC S.S.A. DE C.V.
LISTADO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO
FORD LA VILLA

	NOMBRE	PUESTO
1	CANTU TORRES DANIEL	SUPERVISOR
2	CARDIZO DIAZ PERLA	ANALISTA
3	ELICIANO MARIANO HECTOR	ADMINISTRACION
4	FERNANDEZ TRIJO BLANCA ESTHELA	SUPERVISOR
5	GARCIA PINA JAIME ANDRES	SUPERVISOR
6	GOMEZ TAPIA JOSE ROGERIO	SUPERVISOR
7	HOLGUIN MELENDEZ JORGE ARTURO	GERENTE DE LOGISTIC
8	MARTINEZ GUERRERO ALIJANDRO	SUPERVISOR
9	MEJIA ESPINOZA DANIEL	SUPERVISOR
10	MORALES CERVANTES PEDRO	SUPERVISOR
11	OLIVARES SANTANA MARIA PILAR	ANALISTA
12	ORTA GONZALEZ JOSE MARTIN	SUPERVISOR
13	RODRIGUEZ RUIZ ALMA DELIA	ADMINISTRACION

LISTADO DE OPERADORES	
No. Empleados	Nombre
1	1220119 ACEVEDO DE LA ROSA MANUEL
2	1220014 ALVARADO MENDETA RODRIGO
3	1220043 AMARO CRUZ FAUSTINO
4	1220186 ANDRADE FLORES FRANCISCO
5	1220107 ARRATIA SANCHEZ VICTOR
6	1220182 AYALA SALINAS VICTOR HUGO
7	1220139 BALDOVINOS ESTEBAN KOEL
8	1220080 BARRETO BARRETO PEDRO
9	1220037 BASTIDA GONZALEZ JAVIER
10	1220035 CISNEROS PEREA FIDENCIO
11	1220144 CRUZ MUÑOZ MAURO
12	1220065 DE PAZ AGUILAR ISRAEL
13	1220004 FLORES MATEOS HUBERTO
14	1220166 FRANCO AGUIRRE ARTURO
15	1220146 FUENTES GONZALEZ CARLOS
16	1220123 GARCIA IBARRA GERARDO
17	1220154 GARCIA IBARRA JOSE RAFAEL
18	1220052 GARCIA SOYO RAFAEL
19	1220071 GARCIA TORRES JUAN CARLOS
20	1220090 GARCIA ZAVALA JORGE
21	1220002 GOMEZ ARRATIA JOSE
22	1220065 GOMEZ CONTRERAS JOEL
23	1220050 GONZALEZ ATANACIO CIPRIANO
24	1220009 GONZALEZ BACA J LEONIDES
25	1220078 GONZALEZ GARCIA JAIME
26	1220124 GUERRERO ARZATE JOSE FEDERICO
27	1220101 GUZMAN AYALOS JOSE MANUEL
28	1220001 GUZMAN DELGADILLO ALEJANDRO
29	1220135 HERNANDEZ HERNANDEZ JUAN
30	1220114 HERNANDEZ MALDONADO GONZALO
31	1220066 HERRERA GOMEZ ABRAHAM
32	1220007 HUERTA GARCIA ENCARNACION
33	1220112 JIMENEZ CUELLAR JOSE RAUL
34	1220045 LAUREANO PADRE RICARDO
35	1220017 LOPEZ MORALES CESAR ANGEL
36	1220045 MALDONADO MENDOZA JORGE
37	1220155 MARTINEZ JUAREZ VIDAL RAUL
38	1220180 MARTINEZ MALAGON ANTONIO
39	1220183 MARTINEZ ZAMORA PONCIANO
40	1220181 MEDRANO CONSUELOS ANTONIO RAMON
41	1220159 MENDOZA SEGUNDO JOSE FRANCISCO
42	1220097 MENENDES RIVERA MARTIN
43	1220638 MONROY FUENTES ADOLFO
44	1220161 MONTOYA MALLAGON JUAN ANTONIO
45	1220928 MORALES YEGA JULIO CESAR
46	1220139 NAREJA ROSAS ANIBAL
47	1220158 NAVA BELLO RODOLFO
48	1220167 NAVA LUNA JESUS MARTIN
49	1220111 ORTEGA VARGAS RAMULFO ORLANDO
50	1220044 PADILLA ALFAIRO ISIDRO
51	1220051 QUILHADA LOGO ALEJANDRO
52	1220157 QUILHADA QUILHADA MAURIO
53	1220010 QUILIANO GOMEZ J FELIX
54	1220636 RAMIREZ GONZALEZ J MANUEL
55	1220141 RANGEL ARELLANO ALBERTO
56	1220064 RANGEL ARELLANO BERNARDO
57	1220067 RANGEL ARELLANO JUAN MANUEL
58	1220069 REYES OLIVERA CIBENCIANO
59	1220106 RIVAS ALMAZAN ENRIQUE
60	1220063 RIVERA GUTIERREZ EMIGENIO
61	1220057 RODRIGUEZ CAMACHO DONICHO
62	1220091 RODRIGUEZ PEREZ JESUS
63	1220115 ROMERO GARCIA HECTOR ANDRES
64	1220164 ROMERO GUERRERO SERGIO
65	1220142 RUBERA GAUCIN ISRAEL
66	1220041 RUIZ CRUZ CARLOS IVAN
67	1220079 SANCHEZ SANCHEZ BERNARDO
68	1220162 SANDOVAL EVANGELISTA ROBERTO
69	1220150 SANDOVAL GALINDO HECTOR
70	1220113 SANTIAGO ALCANTARA JOSE DE ARIMATEO
71	1220049 SANTOS ROSAS JAVIER
72	1220040 SERRANO MARTINEZ ROSE
73	1220059 SERRANO TABARES LUIS JAVIER
74	1220051 SOLANO GUTIERREZ ANTONIO ALFREDO
75	1220104 TAPIA VELAZQUEZ EMILIO
76	1220047 VAZQUEZ JIMENEZ RAMON
77	1220040 VAZQUEZ ROSAS MAXIMO
78	1220133 VEGA ALMAZAN GONZALO
79	1220006 VELAZQUEZ BANDA JUAN LUIS
80	1220104 VELAZQUEZ ROSAS FRANCISCO

LISTADO DE ESTIBADORES		
No. Empleado	Nombre	
1	1220018	ARTERO ALVAREZ GUMARO SANTIAGO
2	1220694	BARRIOS MALDONADO ISMAEL
3	1220184	BECERRIL MEJIA LUIS MANUEL
4	1220088	BRAVO MORALES JOSE ALFREDO
5	1220650	CARREÑO CERVANTES NERYD IVAN
6	1220170	CERDA MENESES DELFINO
7	1220692	COSSIO CERON EDGAR
8	1220638	ESPINOZA GOMEZ JAVIER
9	1220693	FRAGA ALVAREZ RAÚL
10	1220178	GOMEZ CONTRERAS URIEL
11	1220122	GONZALEZ CRUZ JOSE ALBERTO
12	1220037	HERNANDEZ ARREOLA HUGO
13	1220641	HERRERA FLORES VIKTOR MANUEL
14	1220093	MEJIA REYES EDUARDO IVAN
15	1220189	MUÑOZ CALLEJAS PABLO
16	1220143	ORTEGA VARGAS MIGUEL ANGEL
17	1220150	PERALTA CABAÑAS SERGIO
18	1220187	PEREZ MATA ALVARO
19	1220173	RIOS ORTEGA RICARDO
20	1220013	ROMERO MORALES HUGO ENRIQUE
21	1220171	ROMERO NAVARRO RAUL
22	1220031	SERRANO LOPEZ HECTOR ALEJANDRO
23	1220030	SOTO CONSTANTINO ALFREDO
24	1220016	VARGAS DE JESUS JOSE FRANK
25	1220156	VARGAS GUZMAN DANIEL

DETECCIÓN DE NECESIDADES
TMM-MX-CA-F-01
REV. 04

EMPRESA: TMM LOGISTIC
DIRECCIÓN UEN O CORP.: UEN TERRESTRE
DIRECCIÓN / ÁREA: OPERACIÓN (ford)
FECHA DE ELABORACIÓN: 15706
CENTRO DE COSTOS: 15706

SUBDIRECCIÓN ÁREA: OPERACIONES
GERENCIA: OPERACION FORD
PUESTO: GTE. LOGISTICA
NOMBRE DEL TITULAR: JORGE HOLGUIN MELENDEZ
No. EMPLEADO: 3100037

FECHA DE VIGENCIA: 2002

DESEMPEÑO SU PUESTO	CAPACITACIÓN REQUERIDA	OBJETIVO A ALCANZAR		FECHA REJ
		1er SEM	2do SEM	
SENSIBILIZACIÓN DE NORMA ISO 9000	DESARROLLO	MAYO		16 ABRIL
CREATIVIDAD		MAYO		
COMUNICACION		JUNIO		
PLANEACION Y CONTROL			JULIO	
PRODUCTIVIDAD			AGOSTO	
TRABAJO EN EQUIPO			SEPTIEMBRE	
INTRODUCCION AL SISTEMA DE CALIDAD		MAYO	MAYO	1º MAY


V. B. G. G.
Director/Supldirector/Gerente de Localidad

DETECCIÓN DE NECESIDADES

TMM-MX-CA-F-01

REV. 04

EMPRESA: TMM LOGISTIC
 DIRECCIÓN UEN O CORP.: UEN TERRESTRE
 DIRECCIÓN / ÁREA: OPERACIÓN (ford)
 FECHA DE ELABORACIÓN:
 CENTRO DE COSTOS: 15706

FECHA DE VIGENCIA: _2002_

OPERACIONES
 OPERACION FORD
 GTE. LOGISTICA
 JORGE HOLGUIN
 MELENDEZ
 3100037

DESEMPEÑAR SU PUESTO	CAPACITACIÓN REQUERIDA	OBJETIVO A ALCANZAR	FECHA PROPUESTA		FECHA REAL
			1er SEM	2do SEM	
SERVICIO AL CLIENTE	DESARROLLO	CONOCER LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE Y MEJORAR SUS RELACIONES CLIENTE-PROVEEDOR		OCTUBRE	
PRIMEROS AUXILIOS Y MEDICINA PREVENTIVA		BRINDAR ATENCION PERMANENTE E INMEDIATA A PERSONAS ACCIDENTAS O EN ENFERMEDAD SUBITA		AGOSTO	
INDUCCIÓN A LA EMPRESA		INTEGRAR AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO A LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTO DE LA EMPRESA.	MARZO	AGOSTO	


 Vo. Bo.
Director/Subdirector/Gerente de
Localidad

MATRIZ PUESTO vs PROCEDIMIENTOS
TMM-MX-CA-F-02
REV 04

FECHA: MARZO 2002
AÑO DE VIGENCIA: 2002

EMPRESA: TMM LOGISTICS S.A. DE C.V. / TRANSPORTACION PORTUARIA TERRESTRE S.A. DE C.V.

CONTROL	PUESTO	PROCEDIMIENTOS																	
		Manual de Técnicas Estadísticas			Manual de Operaciones			Manual de Calidad											
		T	M	M	T	M	M	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	
	Gerente de Logística	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Representante de la Dirección	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Responsable del sistema de Calidad	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Todos los administrativos	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Operadores																		
	Cargadores																		

RESPONSABLE DE CALIDAD Vo.Bo. GERENTE LOCALIDAD JEFE DE AREA RESPONSABLE DE CAPACITACION PAGINA 2/2

INSTITUCIONES SA DE CV
TRANSPORTACIÓN PORTUARIA Y TERRESTRE S.A. DE CV

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

FECHA DE VIGENCIA: MARZO A DICIEMBRE 2002

TMM-MX-CA-F-03

REV 04

NOMBRE DEL CURSO	CLASIFICACIÓN	Tipo de curso	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	PROGRAMADO		FECHA	DIRIGIDO A	No. PART	HRs. / H.	CORTO POR CURSO	FECHA REPROGRAMACIÓN	CAUSA	FECHA REAL
				SI	NO								
Sensibilización a la norma ISO 9000	*	I	Oriando Malpica	*		Mayo	Administrativo	13	4	---			16 Abril
Introducción al Sistema de Calidad	*	I	Oriando Malpica	*		Mayo Junio Julio	Operativos	117	4	---			18 Abril
Creatividad	*	I	Olga González	*		Mayo	Todos	117	4	---	20 Mayo		1 Mayo
Comunicación	*	I	Olga González	*		Junio	Todos	117	4	---	20 Mayo		1 Mayo
Planación y Control	*	I	Roberto Gómez	*		Julio	Todos	117	4	---	20 Mayo		1 Mayo
Productividad	*	I	Roberto Gómez	*		Agost.	Todos	117	4	---	20 Mayo		1 Mayo
Trabajo en Equipo	*	I	Olga González	*		Sept.	Todos	117	4	---	20 Mayo		1 Mayo
Servicio al Cliente	*	I	Olga González	*		Oct.	Todos	117	4	---	20 Mayo		1 Mayo
Primeros Auxilios y Medicina Preventiva	*	I	Eduardo Lamus	*		Agost.	Todos	117	4	---	20 Mayo		29 Abril
Inducción a la Empresa	*	I	Miguel Angel Reyes	*		Const.	Todos	117	2	---			29 Abril
Comprobación de Gastos	*	I	Jorge Holguin	*		Const.	Operativos	104	2	---			29 Abril
Seguridad dentro de Ford	*	I	Ford	*		Const.	Operativos	104	2	---			29 Abril
TOTAL ANUAL PROGRAMADO													

REVISO: Olga González
Sergio Holguin



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

SECRETARÍA

NÚMERO DE OFICIO:

FOLIO: 91075159
TPT-950306-TQ4

ASUNTO:

ACUSE DE RECIBO

Azcapotzalco, Distrito Federal, a 27 de febrero de 2002.

TRANSPORTACION PORTUARIA TERRESTRE, S.A. DE C.V.
AV. INDEPENDENCIA NO. 107
INDEPENDENCIA
TULTITLAN
C.P. 54914 TULTITLAN DE MARIANO ESCOBEDO, ESTADO DE MÉXICO
Presente

Con esta fecha se presentaron el Plan y Programas de Capacitación y adiestramiento, formulado de común acuerdo por esa empresa y sus trabajadores, para el período: 2002/02/15 a 2005/02/15, de conformidad con lo que establecen los artículos 153-M y 153-O de la Ley Federal del Trabajo, y Segundo, fracción II, inciso B, punto i del Acuerdo por el que fijan criterios generales y se establecen los formatos correspondientes, para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Se hace de su conocimiento que de no objetarse la información en un término de cinco días hábiles contados a partir de esta fecha, se considerarán por autorizados el Plan y Programas presentados.

Se acusa recibo del formato DC-2, mismo que se integrará al expediente respectivo.

Dirección General de Capacitación y Productividad

[Handwritten signature]
Nombre, cargo y firma del receptor.

Nota: Este acuse de recibo sólo es válido cuando ostente el sello de la Dirección General de Capacitación y Productividad o Delegación, Subdelegación u Oficina Federal de Capacitación y Productividad y la firma del empleado de la Oficialía de Partes correspondiente.

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
MEXICO, D.F. FEBRUERO 27 DE 2002

AL CONTESTAR ESTE OFICIO CITARSE
LOS DATOS CONTENIDOS EN EL CUADRO
DEL ANGLULO SUPERIOR DERECHO



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
**PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN
 Y ADIESTRAMIENTO**
 Formato DC-2

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA															
Nombre o razón social TRANSPORTACION PORTUARIA TERRESTRE, S.A. DE C.V.															
Registro Federal de Contribuyentes T P T 9 5 0 3 0 6 T Q 4						Registro patronal del I.M.S.S. Y 6 0 2 7 9 6 1 1 0 8									
Calle AV. INDEPENDENCIA				No. Ext. 107		No. Interior		Colonia INDEPENDENCIA							
Localidad TULTITLAN				Código Postal 5 4 9 1 4		Municipio o Delegación Política TULTITLAN									
Entidad Federativa ESTADO DE MEXICO				Teléfono(s) 58-94-58-46											
Actividad específica o giro AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE CARGA															
EN GENERAL LOCAL Y FORANEO															
Número de trabajadores de la empresa 5 0 0				Tipo de contrato Individual <input type="checkbox"/> Colectivo <input checked="" type="checkbox"/> Ley <input type="checkbox"/>											
Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley										Año 0 1		Mes 0 1		Día 1 5	

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO															
Objetivos del Plan de Capacitación: Señalar del 1 al 5, en orden descendente de importancia						Modalidad de la capacitación: Marcar con una X la modalidad correspondiente									
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades <input type="checkbox"/> 1 Proporcionar información de nuevas tecnologías <input type="checkbox"/> 2 Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación <input type="checkbox"/> 3 Prevenir riesgos de trabajo <input type="checkbox"/> 4 Incrementar la productividad <input type="checkbox"/> 5						Plan y programas específicos de la empresa <input checked="" type="checkbox"/> X Planes y programas comunes de un grupo de empresas <input type="checkbox"/> Sistema general de una rama de actividad económica <input type="checkbox"/>									
Número de establecimientos en los que rige el plan 2				Periodo de vigencia del plan											
Número de etapas del plan 4				Año 0 2		Mes 0 2		Día 1 5		Año 0 5		Mes 0 2		Día 1 5	
LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERIORS, A DISPOSICION DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, LA INFORMACION SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTAN DIRIGIDOS. Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, acrobados de la responsabilidad en que incurra todo aquel que no se ajuste a la verdad.															
 LIC. MIGUEL ANGEL REYES ROMERO Nombre o firma del patrón o representante legal de la empresa						 SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL FEB. 27 2002 TULTITLAN									
Lugar y fecha de elaboración de este informe TULTITLAN, ESTADO DE MEXICO						Año 0 2 Mes 0 2 Día 1 5									

Tiende en el tiempo de este formulario el domicilio P.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rige el plan y los programas de Capacitación

NOTAS

- Llevar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGEN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Número consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro Patronal del IMSS
2.	AV. INDEPENDENCIA NO. 107 COL. INDEPENDENCIA TULTITLAN, ESTADO DE MEXICO. C.P. 54914	TPT-950305TQ4	Y602796110-8
	AV. DE LA CUSPIDE NO. 4755 COL. PARQUES DEL PEDREGAL, TLALPAN, MEXICO, DISTRITO FEDERAL C.P. 14010	TPT-950306TQ4	Y602796110-8



TMM-MX-CA-F-05 COMPARATIVO DE PROVEEDORES

LOS CURSOS SON IMPORTADOS POR LOS PROVEEDORES DE EQUIPO Y DE FORMA INTERNA POR EL CORPORATIVO.

TMM-MX-CA-F-06 SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

NO EXISTE EN EL PLAN DE CAPACITACIÓN CURSOS EXTERNOS, POR LO TANTO ESTE FORMATO NO PROCEDE.

Curso : REPERECCION A LA BOMBA ISO 3000 JORE (# 5048497)
 Area : T.M.M.
 Situación : AV. DE LA QUINCE MARCHA, D.F.
 Pasaje : 15 de Abril 66 3003 AL 15 de Abril 66 3003
 Duración: 1 día
 Duración: 1 día
 Instructor : INGENIERO OSCAR ALLJAMBO
 Lista de asistencia de : 15 de Abril 66 3003
 Duración del día : 1 día
 Fecha : 01/01/08 - 31/01/08

SUE TAMBOGISTIC

NO. ASISTIDO	COGNOME	NOMBRE	CATEGORIA	POSIICION	FECHA
3100102	FELICIANO MARTINO MONTON	ADMINISTRACION (2)	31	SERV DE INSP Y MANT CONTE	
3100082	FERNANDEZ TRUJO BLANCA BETELA	ASISTENTE CONTROL INVENTAL (2)	31	SERV DE INSP Y MANT CONTE	
3100221	OSCAR TAJIA ESTEBAN JOSE	SUPERVISOR OPERACIONES (7)	31	SERV DE INSP Y MANT CONTE	
3100027	INDULIX ALEJANDRE JOSE NETO	PROBOTE OPERACIONES	31	SERV DE INSP Y MANT CONTE	
3100104	MARTINEZ GUSMÁN ALLJAMBO	ASISTENTE CONTROL INVENTAL (2)	31	SERV DE INSP Y MANT CONTE	
3100218	COLUMBA MONTANA ROSA DEL PILAR	ATENCION A TALENTO	31	SERV DE INSP Y MANT CONTE	



EVALUACION DEL CURSO E INSTRUCTOR
TMM-MX-CA-F-08
REV. 04

CURSO: SENSIBILIZACIÓN A LA NDOMA

FECHA: 16 DE MARZO 2002

INSTRUCTOR: CRISTÓBAL MALTA

PARTICIPANTE: SORGE ARTURO HOLGÍN MELÉNDEZ

Es importante para nosotros brindar un servicio que cumpla las expectativas, por lo que requerimos de tu opinión a través de esta evaluación, colocando una "X" en el espacio correspondiente de acuerdo a la siguiente escala:

EXCELENTE	5
MUY BIEN	4
BIEN	3
REGULAR	2
MALO	1

INSTRUCTOR

- Conocimiento y dominio del tema
- Capacidad para comunicar ideas
- Disposición y capacidad para resolver dudas
- Orientación y manejo del grupo hacia los objetivos del curso
- Cumplimiento del programa y objetivos propuestos

	EXCELENTE 5	MUY BIEN 4	BIEN 3	REGULAR 2	MALO 1
Conocimiento y dominio del tema		X			
Capacidad para comunicar ideas	X				
Disposición y capacidad para resolver dudas		X			
Orientación y manejo del grupo hacia los objetivos del curso			X		
Cumplimiento del programa y objetivos propuestos					

EL CURSO

- Metodología empleada
- Balanza teoría - práctica
- Materiales didácticos presentados
- Grado de aplicación de los temas en mi trabajo
- Contribución para mi desarrollo personal y/o profesional

	EXCELENTE 5	MUY BIEN 4	BIEN 3	REGULAR 2	MALO 1
Metodología empleada		X			
Balanza teoría - práctica			X		
Materiales didácticos presentados	X				
Grado de aplicación de los temas en mi trabajo		X			
Contribución para mi desarrollo personal y/o profesional		X			

ASPECTOS GENERALES:

- Horario y la duración del curso
- Dinámica del evento
- Servicios en la Sala de Capacitación

	EXCELENTE 5	MUY BIEN 4	BIEN 3	REGULAR 2	MALO 1
Horario y la duración del curso	X				
Dinámica del evento		X			
Servicios en la Sala de Capacitación			X		

COMENTARIOS ADICIONALES:

ESPERO DE ESTE CURSO UN CONOCIMIENTO TOTAL Y MEJORA EN MI
DESEMPEÑO

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

FORMATO DC-3

DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR															
Nombre HERRERA GOMEZ ABRAHAM															
Registro Federal de Contribuyentes								Puesto							
H	E	G	A	-	7	2	0	3	1	6		+OPERADOR THORTON (70)			

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA																									
Nombre o Razón Social TRANSPORTACION PORTUARIA TERRESTRE, S.A. DE C.V.																									
Registro Federal de Contribuyentes								Registro Patronal del IMSS																	
T	P	T	-	9	5	0	3	6	0	-	T	Q	4	Y	6	0	2	7	9	6	I	1	0	-	8
Actividad Especifica o Giro AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE CARGA EN GENERAL LOCAL Y FORANE0																									

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO											
Nombre del programa o curso INSTITUCIONALES OPERATIVOS											
Duración 8.00 HORAS				Periodo de Ejecución				Dia Mes Año		Dia Mes Año	
								De 19.02.2003		a 19.02.2003	
Nombre del Agente capacitador TRANSPORTACION PORTUARIA TERRESTRE, S.A.											
Nombre y Firma del Instructor MAURICIO ALEJANDRO TERÁN GONZÁLEZ											

Los datos se prepararon bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se concorda con la verdad.

Representante de los trabajadores  SR. JOSÉ ROBERTO POSADA	Representante de la Empresa  SR. MIGUEL ÁNGEL REYES
--	--

TMM LOGISTICS S.A. DE C.V.
TRANSPORTACION PORTUARIA Y TERRESTRE S.A. DE C.V.

RECURSOS HUMANOS
TMM-MX-CA-F-10
REV 04

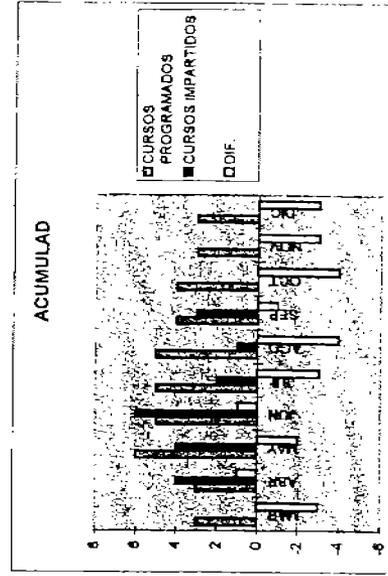
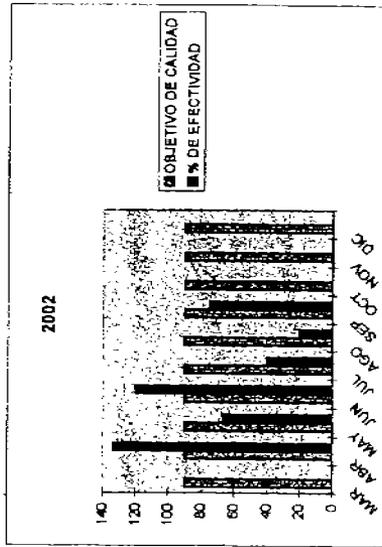
OBJETIVO DE CALIDAD: CUMPLIR CON EL 90% DEL CALENDARIO ANUAL DE CAPACITACION

TABLA 1

OBJETIVO DE CALIDAD	% DE EFECTIVIDAD
MAR	90
ABR	90
MAY	90
JUN	90
JUL	90
AGO	90
SEP	90
OCT	90
NOV	90
DIC	90
	48

TABLA 2

CURSOS PROGRAMADOS	CURSOS IMPARTIDOS	DIF.
MAR	3	0
ABR	3	4
MAY	8	4
JUN	5	6
JUL	5	2
AGO	5	1
SEP	4	1
OCT	4	3
NOV	3	4
DIC	3	3
	41	20
		=21



Descripción de Puesto
TMM-MX-CA-F-11
REV 04

FECHA: FEBRERO, 2002.

HOJA 1 DE 3

TITULO DEL PUESTO: GERENTE DE LOGISTICA
PUESTO AL QUE REPORTA: DIRECTOR DE SDT
DIRECCION A LA QUE PERTENECE: UEN TERRESTRE
DEPARTAMENTO: GERENCIA DE LOGISTICA

1. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO:

Es el responsable de coordinar la operación en general, supervisando los reportes diarios, atendiendo los requerimientos generales del cliente, programando actividades al personal acordes a su puesto. Logrando así que se cumplan con las metas establecidas en los tiempos determinados.

2. PRINCIPALES COMPETENCIAS:

- A. Supervisar los reportes diarios de la operación, para poder informar al cliente como se está realizando la entrega de su mercancía.
- B. Atender los requerimientos generales del cliente, proporcionando una atención personalizada para poder comprender mejor sus necesidades.
- C. Coordinar las actividades del personal, acordes a sus funciones, encaminándolas a la satisfacción de cada una de las necesidades de nuestro cliente.
- D. Revisar y evaluar los indicadores mensuales, comparándolo con los estándares establecidos, para analizar los puntos débiles que se tengan y trabajar sobre ellos.
- E. Dar solución a los problemas que se presenten durante el desarrollo de la operación, para evitar situaciones más grandes.
- F. Administrar la flota de unidades que tiene a su cargo, vigilando que las utilidades alcancen los parámetros establecidos.
- G. Determinar las estrategias necesarias para mantener controladas las erogaciones que se generan en el desarrollo de las actividades propias del circuito.
- H. Mantener informados a los directores de la empresa la forma en que se desarrollan las actividades, para evaluar el logro de los objetivos.
- I. Autorizar las requisiciones del personal que se tengan, y darle seguimiento para poder mantener la planilla de personal necesaria para el buen funcionamiento del circuito.

3. PUESTOS SUBORDINADOS

ADMINISTRACION: Es la persona encargada de administrar los recursos financieros, generando reportes que sustenten la utilización de dicho recurso, así como de notificar las incidencias y la aplicación de exámenes, proveer del recurso humano, proporcionar los medios materiales y financieros necesarios para que el personal pueda desarrollar sus actividades.

NOMINAS, ANTICIPOS DE VIAJE Y LIQUIDACIONES: Realiza el pago de nóminas corroborando la asistencia del personal administrativo, operadores y cargadores y así informar al corporativo para que se realice el pago correspondiente, entregan a los operadores el dinero correspondiente para sus gastos de camino, revisa los comprobantes que presenten los operadores a su regreso de viaje para poder comprobar el manejo del recurso financiero del circuito y así poder realizar los fondeos correspondientes.

FACTURACION: Como ya se había mencionado es el departamento encargado de recopilar con los operadores todos los documentos que contengan las evidencias necesarias para poder realizar la factura que se presentará a cobro con nuestros clientes de manera oportuna, así como de llevar un control sobre el consecutivo de las Cartas porte.

SUPERVISOR DE OPERACIONES: Define prioridades con base a programa de embarques, supervisa y autoriza el ruteo diario, distribuye los viajes según la carga de trabajo, elabora reportes estadísticos que reflejan la forma en que se desarrolla la operación, promueve y supervisa la forma correcta de estiba del material, proporciona atención personalizada a los clientes.

RUTEO, SEGUIMIENTO, EVIDENCIAS, PAQUETERIA: Diseña y programa rutas de distribución diariamente, da seguimiento al cumplimiento de los tiempos de entrega, genera reportes que permitan llevar un control sobre los rendimientos del diesel y de cada unidad, es el responsable de detectar las demoras o deficiencias en la operación, controla las devoluciones, da seguimiento y controla a las evidencias de los envíos por paquetería (DHL).

OPERADORES: Son las personas encargadas de conducir las unidades para realizar la entrega oportuna de la mercancía con cada uno de los distribuidores, así como de vigilar que se realice la distribución correcta.

CARGADORES: Son los encargados de cargar las unidades, acomodando la mercancía de manera que permita el mejor aprovechamiento de los espacios de las unidades y facilite la entrega según la distribución de las rutas establecidas.

CONTROL SATELITAL: Coordina el manejo del sistema satelital, da seguimiento a los recorridos de cada una de las unidades, generando un reporte de la disponibilidad del equipo, proporciona apoyo a todos los problemas que se presenten en el camino, reprograma las citas cuando sea necesario.

4. PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO

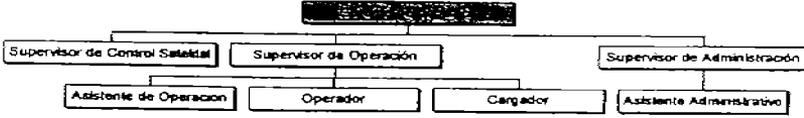
A. INTERNAS.

-Administración, nóminas, anticipos de viaje y liquidación, control satelital, supervisor de operaciones, ruteo, seguimiento evidencias paquetería, facturación, operadores, operadores y cargadores: para coordinar sus actividades y supervisar cada una de sus funciones.

B. EXTERNAS.

- Directores de la empresa: para informarles como se desarrolla la operación del circuito y el avance en el logro de los objetivos.
- Cliente para resolverle sus dudas, informarle sobre los avances que se están teniendo, definir objetivos a corto plazo que satisfagan sus requerimientos.
- Personal de mantenimiento, para programar las unidades que necesitan el servicio.
- Facturación del corporativo, para verificar los ingresos que se tienen.
- Finanzas del corporativo, para estar vigilando la situación financiera del circuito en cuanto se refiera a egresos y fondeos.

i. ESTRUCTURA DE ORGANIZACION



i. PRINCIPALES HABILIDADES REQUERIDAS

- 1. Manejo del personal.
- 2. Facilidad de relacionarse con las personas.
- 3. Logística.
- 4. Visión para la fácil solución de los problemas.
- 5. Facilidad de negociación.

i. EXPERIENCIA REQUERIDA

- 3 años en logística.
- 4 años de distribución.
- 4 años de tráfico.
- Manejo de personal.

i. AUTORIZACIONES

TITULAR

~~JEFE INMEDIATO~~

GERENTE GRAL
/DIRECTOR

EVALUACION DE COMPETENCIAS
TMM-MX-CA-F-12

FECHA DE CAMBIO: 29/11/02

EMPRESA:
INSTRUMENTALIZACIONES SA DE CV
CENTRO DE ASISTENCIA TECNICA
GENUINIA

TRANSFORMACION PORTUARIA TRAMITESTRE
CENTRO DE ASISTENCIA TECNICA
CENTRO DE ASISTENCIA TECNICA

BERNARDO SANDOVAL BARRON
CPC/ANALISTA
IPFOOT
LADO

PLANTA DE CALIBRACION

CATEGORIA DE COMPETENCIA	Nivel 1					Nivel 2					Nivel 3					Nivel 4				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
COMPETENCIA DE CONOCIMIENTO	1.1. Identificar los tipos de herramientas y equipos utilizados en el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de la planta de calibración.																			
COMPETENCIA DE HABILIDADES	1.1.1. Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de la planta de calibración.																			
COMPETENCIA DE ACTITUDES	1.1.1.1. Mantener un comportamiento ético y responsable en el desempeño de sus funciones.																			
COMPETENCIA DE CONOCIMIENTO	1.2. Identificar los tipos de herramientas y equipos utilizados en el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de la planta de calibración.																			
COMPETENCIA DE HABILIDADES	1.2.1. Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de la planta de calibración.																			
COMPETENCIA DE ACTITUDES	1.2.1.1. Mantener un comportamiento ético y responsable en el desempeño de sus funciones.																			
COMPETENCIA DE CONOCIMIENTO	1.3. Identificar los tipos de herramientas y equipos utilizados en el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de la planta de calibración.																			
COMPETENCIA DE HABILIDADES	1.3.1. Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de la planta de calibración.																			
COMPETENCIA DE ACTITUDES	1.3.1.1. Mantener un comportamiento ético y responsable en el desempeño de sus funciones.																			
COMPETENCIA DE CONOCIMIENTO	1.4. Identificar los tipos de herramientas y equipos utilizados en el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de la planta de calibración.																			
COMPETENCIA DE HABILIDADES	1.4.1. Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de la planta de calibración.																			
COMPETENCIA DE ACTITUDES	1.4.1.1. Mantener un comportamiento ético y responsable en el desempeño de sus funciones.																			



TRAMITESTRE

CERTIFICADO DE ISO 9001:2000

ISO 9000



Accredited by Member of the
International Accreditation
Forum Multilateral
Recognition Arrangement for
Quality Management Systems

Certificate

FS-0210702

*This is to certify that the Quality System
of the company:*

**TRANSPORTACIÓN
PORTUARIA TERRESTRE, S.A.
DE C.V.**

*has been found to conform
to Quality Standard*

**ISO 9001:2000
COPANT-ISO 9001-2000
NMX-CC-9001-ENFC-2000
Quality Management Systems - Requirements**

*This certificate is valid for the following
product or service ranges:*

Asignación Distribución de Vehículos por Tránsito

Scope: II

**Av. De la Cuspide, No. 355, Col. Pinar del Indio, Iztapalapa,
México D.F., C.P. 06500**

From 15. 2002 to July 14. 2005

Director

Coordinador de Acreditación

5.2 Limitaciones y sugerencias

Las limitaciones que tuve que sortear como psicóloga, básicamente se debieron a mi falta de conocimiento y experiencia en el área de Calidad, ya que cuando comencé como parte de este grupo interdisciplinario que fue el encargado de lograr la certificación de la empresa en ISO: 9001 versión 2000; mi campo laboral era en Recursos Humanos, específicamente en Capacitación y Desarrollo.

El tener un objetivo tan concreto y a corto plazo, me impulsó a actualizarme en ciertas metodologías en Recursos Humanos e involucrarme en los procesos de Calidad.

Finalmente me gustaría hacer una sugerencia al lector de este trabajo, y es que todos los procedimientos que están citados en el Manual de Administración de Recursos Humanos tendrían un mayor valor si se tuviera perfectamente identificadas las core competencias (competencias clave) en la organización, lo que facilitaría la integración de todos los esfuerzos de nuestra área de Recursos Humanos para lograr una administración del personal en forma efectiva, y no como esfuerzos aislados que pudiera parecer al lector de este trabajo el Manual antes referido.

5.3 Mi experiencia con respecto al rol del psicólogo en este ámbito laboral

Aunque parece extraño me gustaría iniciar este último tema mencionando que "La Psicología es la ciencia del comportamiento, cognición, emoción y motivación humanos (y no humanos); se puede subdividir en varias especializaciones diferentes, alguna de las cuales tienen que ver principalmente con la ciencia de la psicología (experimental) y otras tienen que ver con la aplicación de principios científicos. El área de la psicología aplicada que cuenta con el mayor número de psicólogos, es la psicología clínica. La Psicología Industrial u Organizacional es un pequeño campo de la psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo." (Spector, 2002).

"... el campo de la psicología industrial u organizacional, contiene dos divisiones principales: la industrial (o de personal) y la organizacional... La psicología industrial, que era el nombre original del área, es la rama más antigua y tendía a tomar una perspectiva gerencial de eficiencia organizacional, a través del uso apropiado de los recursos humanos o personas. Tiene que ver con cuestiones referentes al diseño eficiente de empleos, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño. La psicología organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones pone más interés en el empleado que la psicología industrial; se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las

técnicas de supervisión. Si bien las dos áreas no siempre se pueden diferenciar de manera clara unidas ofrecen una visión de la extensa naturaleza de su campo de acción." (Spector, 2002)

Quisiera ahondar en el rol del psicólogo dentro de este tipo de intervenciones, el cual nos dan un valor agregado versus a otras especialidades afines; y por último ofrecer una experiencia valiosa por la metodología utilizada así como por los resultados esperados, en el campo de la psicología del trabajo u organizacional, específicamente en la área de capacitación.

CONCLUSIÓN

Al finalizar este trabajo puedo concluir, que el rol como psicóloga del trabajo cada día va teniendo mayor impacto en las organizaciones, ya que tradicionalmente nos enfocábamos a procesos como Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo; actualmente nos involucramos en procesos de Calidad y Productividad, como en el caso de esta tesis que es de ISO: 9000.

Me gustaría hacer un breve recorrido de los temas que se tocaron en este trabajo, se inicia con el contexto de la empresa; a que industria pertenece así como los antecedentes de este giro, finalizando con la situación actual de la empresa, con la finalidad de que el lector puede ver las repercusiones de contar con la certificación.

En los fundamentos teóricos, se investigo los grandes pensadores acerca de los temas de Recursos Humanos, cuyas aportaciones y esquemas me sirvieron para diseñar la propuesta del manual de Administración de Recursos Humanos.

Calidad, era un tema nuevo para mi, por lo que tuve que recurrir a la mayor bibliografía posible con la finalidad de empaparme del marco conceptual, y poder dar una respuesta efectiva en términos de cumplimiento de la norma ISO: 9000.

La propuesta del mencionado manual, es una suma de partes con la visión de una psicóloga del trabajo, es una manual con áreas de oportunidad (ya mencionadas en el apartado de limitaciones) pero finalmente es una estrategia que di como resultado la certificación y que aún en día, la empresa sigue aplicando para su 24 empresas.

El rol del psicólogo cambio, y como reflexión solamente me queda decir; no es posible encasillar nuestra profesión a roles antiguamente consideramos como nuestros, debemos arriesgarnos a conocer y a actuar en otros ámbitos dentro de la empresa, que estén ligados con la efectividad del recurso humano.

Bibliografía

- 1) Arias, Galicia Luis Fernando; Heredia, Espinoza Víctor; **Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño**; México, 2000, Editorial Trillas.
- 2) Barra, Ralph; **Círculos de Calidad en Operación. México**; Editorial Norma, 1987.
- 3) Comité técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad, COTENNSISCAL; **NMX-CC-002/1:1995 IMNC Administración de la calidad y aseguramiento de la calidad. Parte 1: Directrices para selección y uso**. Editorial Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. ; México, D.F. 1995. Pp.32.
- 4) Comité técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad, COTENNSISCAL; **NMX-CC-003/1:1995 IMNC Sistemas de Calidad - Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio**. Editorial Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. ; México, D.F. 1995. Pp.16.
- 5) Comité técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad, COTENNSISCAL; **NMX-CC-9001-IMCN-2000 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos**. Editorial Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. ; México, D.F. 2001. Pp. 1-26.
- 6) Chiavenato, I; **Administración de Recursos Humanos**, Colombia, 1998. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Pp. 140-157, 554.563
- 7) Everett Adam, James C. Hershauer, William A. Ruch; **Productividad y Calidad : su medición como base del mejoramiento**. Mexico : Editorial Trillas.1985.
- 8) Furnham, Adrian. **Psicología Organizacional**. México, Editorial Oxford, 2001. Pp 420 – 423.
- 9) Gómez-Mejía, Luis R.,Balkin, David B., Cardy, Robert L., **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**; España, 2001. Editorial Prentice Hall. Pp. 4-5.
- 10) Grados Espinoza, Jaime. **Inducción, Reclutamiento y Selección**. México. Editorial Manual Moderno, 1988. Pp. 118 – 129.
- 11) Gutiérrez, Mario; **Administrar para la Calidad: Conceptos Administrativos del Control Total de Calidad**. Editorial Limusa; México, 1992. Pp.23.

- 12) Hernández, R., Fernández, C. Baptista, Pilar; **Metodología de la Investigación. México**: Editorial MacGraw Hill, 1991. pp 213, 177.
- 13) <http://icarito.latercera.cl/especiales/transportes/terrestre/intro.htm>
- 14) <http://www.aenor.es/iso9001.htm>
- 15) <http://www.conocer.org.mx/>
- 16) <http://www.imt.mx/Espanol/Objetivos/>
- 17) <http://www.tmm.com.mx/esp/servicios/terrestre/Default.asp>
- 18) José Enebral Fernández.2002. FYCSA <http://www.rhmagazine.com/>
- 19) Juran, J.M.; **Juran y el Liderazgo para la Calidad; un Manual para Directivos**, España: Editorial Díaz de Santos S.A., 1990. pp 12
- 20) Kast Fremont E., Rosenzweig James E. **Administración en las Organizaciones: Un Enfoque de Sistemas**. México Editorial McGraw-Hill, 1976. pp 58
- 21) Martínez Tramiz, J.Raúl; **Manual de Implantación de un Proceso de Mejoramiento de la Calidad: Los secretos del consultor revelados**. Editorial Panorama; México, D.F., 1997. Pp. 15-28
- 22) Muciño Delgado, V.; Pelayo Cervantes, V. L. **Propuesta de un modelo de calidad en reclutamiento y selección de personal en una empresa de seguridad privada**. Tesis de Licenciatura; México. 1997. pp 52-58
- 23) Oficina Internacional del Trabajo: **Estudio del trabajo**,1991.
- 24) Omachonu, V., Ross, J.;**Principios de la Calidad Total. México**: Editorial Diana. 1995. pp 3, 5, 7, 8, 9
- 25) Patiño, Humberto; **Documento de "Sistema de Capacitación y Adiestramiento" en la materia de Desarrollo de Recursos Humanos I**. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. 1991.
- 26) Rubén R. Rico. **Calidad estratégica total: Total Quality Management**. Buenos Aires: Ediciones Macchi. 1998.
- 27) Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S.; **Administración de Recursos Humanos. México y América Central**; Editorial International Thomson Editores, 1999. Pp 14-16, 33

- 28) Sikula, Andrew F. **Administración de Recursos Humanos en Empresas.** México Editorial Limusa, 1979. pp13
- 29) Soim, Sary Singh; **Control de Calidad Total;** Editorial McGraw Hill. 1997. pp 17, 26
- 30) Spector, Paul E.; **Psicología Industrial y Organizacional: Investigación y Práctica. México.** Editorial Manual Moderno, 2002. Pp. 3 -7, 145 -153.
- 31) Zinser, O., **Psicología Experimental;** Colombia; McGraw Hill, 1987. pp 62-64, 29

Bibliografía complementaria:

- 32) García, C. F. **La tesis y el trabajo de tesis: Recomendaciones metodológicas para la elaboración de trabajos de tesis.** 2ª. Edición, Editorial Spanta; México, 1999.
- 33) Ibañez B. B. **Manual para la elaboración de Tesis.** 2ª. Edición, Editorial trillas; México, 1990.
- 34) Schmelkes, C. **Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (Tesis).** Editorial Harla; México, 1988.