



**Universidad de Sotavento A.C**



**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION**

**“LA FALTA DE CAPACITACIÓN HA PROVOCADO ACCIDENTES Y PERDIDAS DE MIEMBROS DE LOS TRABAJADORES EN MAQUINAS EMBOLSADORAS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL POLIETILENOS DEL SURESTE S.A. DE C.V. UBICADO EN CIUDAD INDUSTRIAL, VHSA, TABASCO”.**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:**

**JUAN DIEGO RAMIREZ HERNANDEZ**

**ASESOR DE TESIS:**

**LIC. JUAN CARLOS PRIEGO SUBERVIELLE**

*Villahermosa, Tabasco 2010*



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.

“LA FALTA DE CAPACITACIÓN HA PROVOCADO ACCIDENTES Y PERDIDAS DE MIEMBROS DE LOS TRABAJADORES EN MÁQUINAS EMBOLSADORAS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL POLIETILENOS DEL SURESTE S.A. DE C.V. UBICADO EN CIUDAD INDUSTRIAL, VHSA, TABASCO”.

## DEDICATORIA

A ti señor

Por haberme permitido vivir,  
Dándome la oportunidad de desarrollar  
Mis capacidades para poder llegar  
A concluir una de mis metas planteadas.  
Gracias por darme una familia tan maravillosa.

A mis padres:

Por haberme brindado la oportunidad de  
Estudiar y prepararme para un mañana  
En el cual quizá ya no estén para  
Apoyarme,  
Pero me dejan la mejor herencia que  
Puede existir, el Estudio.

A mis hermanos:

Por darme el cariño tan grande que  
Me han dado, gracias por demostrarme  
Que me quieren:  
Por todo el apoyo brindado en mis  
Estudios y con la promesa de seguir adelante.

A mis tías y tíos:

Gracias por preocuparse por mí,  
Poniendo un granito de arena para  
La construcción de esta nueva que  
Me permite llegar al final de uno de  
Los senderos.

LOS QUIERO MUCHO  
J. DIEGO

## AGRADECIMIENTOS

### A MIS AMIGOS (AS)

Por demostrarme su apoyo y confianza,  
Por compartir éxitos y fracasos, por todos  
Los detalles que me han brindado durante  
Mi vida como estudiante. Por hacer de mí  
Un buen amigo.

### A MI ASESOR:

A usted, una vez mas gracias, por dedicarme  
Parte de su tiempo el cual supe aprovechar  
Poniendo el mejor de los esfuerzos para darle  
La importancia que se merece este trabajo  
de investigación.

### A LOS SINODALES

Les agradezco la atención que tuvieron  
Conmigo; gracias por sus esfuerzos realizados  
Y por darle su debida importancia a este trabajo  
De investigación.

Al término de esta etapa de mi vida, quiero  
Expresar un profundo agradecimiento, a  
Quienes con su ayuda y apoyo me alentaron  
A lograr este sueño hecho realidad.

MUCHAS GRACIAS  
JUAN DIEGO

## **Introducción**

La capacitación es un elemento de mucha importancia para las empresas, pues les permite crear un buen funcionamiento y desarrollarse en la consolidación de la misma, de igual forma le permite al empleado mejorar en cuanto a sus funciones o tareas asignadas, obteniendo mejor conocimiento en el adiestramiento adquirido que formaran parte de un futuro y permanencia dentro de la misma.

En polietilenos del sureste, empresa dedicada a la fabricación de bolsas de polietilenos ubicada en la ciudad industrial de este estado, se ha encontrado cierta ineficiencia en la capacitación de sus empleados, lo que ha generado lesiones y accidentes en las maquinas embolsadoras de la misma, con ello igual se van originando conflictos entre la empresa y los trabajadores lesionados. Por lo anterior resulta de gran importancia el análisis que conlleva a este fenómeno, permitiéndonos conocer los pros y contras que se van originando en su proceso. Es por eso que se ha elegido esta problemática para investigación que es requerida con fines académicos permitiéndonos así la elaboración de tesis como parte del proceso de titulación de la Lic. En Administración. En este proyecto podremos encontrar algunos de los temas y conceptos más importantes relacionados con la problemática, los cuales a partir del planteamiento del problema permitirán formar un concepto amplio y adecuado que nos ayude a comprender este fenómeno que no es raro de encontrar en una empresa. Pero para ello, es necesario desarrollar un proceso de investigación donde la metodología de este proyecto se presentara en el enfoque cuantitativo, el cual se pretende utilizar para la recolección y análisis de la información adquirida, así como, la comprobación de la hipótesis establecida por medio de preguntas de investigación; a su vez, se describirá especificando las propiedades y características importantes, así como explicar es por que y causas del problema; para todo lo anterior se trabajara bajo los estudios descriptivos y explicativos, los cuales ayudaran de igual forma ha lograr los objetivos de esta investigación.

## INDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Organización, Recursos Humanos y Capacitación</b>	
1.1 Organización.....	8
1.2 Ambiente Organizacional.....	16
1.3 Importancia de los recursos humanos.....	19
1.4 Capacitación.....	20
<b>Capítulo 2</b>	
<b>La Empresa</b>	
2.1 Datos generales de la empresa.....	30
2.2 Antecedentes.....	31
2.3 Descripción genérica de las actividades principales de la empresa.....	32
2.4 Organización.....	35
2.4.1 Manual de organización.....	36
2.4.2 Manual de procedimientos.....	60
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Situación Actual</b>	
3.1 Situaciones de riesgo para la organización.....	77
3.1.1 Rotación de personal.....	77
3.1.2 Accidentes de trabajo.....	78
3.2 Encuestas.....	79
3.2.1 Formato de la encuesta.....	79
3.2.2 Resultados de la encuesta.....	81
3.3 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta.....	86
3.4 Causas y consecuencias probables de la problemática.....	87
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Propuesta de Capacitación</b>	
4.1 Alcances y Generalidades.....	89
4.2 Descripción de la Propuesta.....	90
4.3 Programa de Capacitación.....	91
<b>Conclusión.....</b>	<b>93</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>94</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>95</b>

# **CAPITULO I ORGANIZACIÓN, RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN**



## 1.1.- Organización

La organización como ente económico y social ha sido definida de diversas maneras, a continuación presentamos tres distintos conceptos de la misma:

- “La organización es un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas”. (Enrique Benjamín Franklin Fincowsky; organización de empresas; pág. 239).
- “La organización es un invento social o un instrumento que el hombre desarrolla para lograr cosas que, de otra forma, no podrían obtenerse; a su vez, consiste en reunir personas, conocimientos y sistema a fin de integrarlos en un todo”. (Joseph A. Litterer; análisis de las organizaciones; pág. 6).
- “La organización es la función que se ejecuta después de la planeación, está interesada en determinar las actividades específicas que sean necesarias para alcanzar los objetivos planeados, en agrupar las actividades en un padrón lógico en un marco o en una estructura y en asignar las actividades o individuos específicos”. (Herbert G. Hicks; administración de organizaciones; pág. 17).

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razones de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aun personas capaces que deseen cooperar entre si, trabajaran mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, valioso tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión de la asignación de responsabilidades y se logra un

sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

### 1.1.1.- Elementos de la organización:

- **División del trabajo:** para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: la primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.
- **Coordinación:** es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

Por otra parte tenemos dos elementos más de suma importancia en el tema de la organización, la estructura organizacional y derivado de esta los departamentos.

- “La estructura organizacional es un padrón de tareas y conjunto de tareas en una organización, es una causa importante de comportamiento individual y grupal”. (James L. Gibson; John M. Ivancevich; James H. Donnelly; las organizaciones; pág.367).
- “La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización; cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones en seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización”. (Mary Coulter y Stephen P. Robbins; administración; pág. 234).

Por su parte el departamento se define como:

- “Es una o varias divisiones de la organización. El departamento es un área bien determinada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas”. (Harold Koontz y Heinz Weihrich; administración; pág.246).

## **1.1.2.-Tipos de organización**

### **La organización formal**

Esta es la determinación de estándares de interrelación entre los órganos o los cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr sus objetivos.

Características básicas de la organización formal

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.
- Es racional.
- Según Taylor (defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional superespecializada.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad” (Idalberto Chiavenato; introducción a la teoría general de la administración; pág. 252).

### **La organización lineal**

Es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Características de la organización lineal

- Posee el principio de la autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos), muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.
- Tiene líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre si, a través de la líneas presentes del organigrama, excepto los situados en la simas del mismo.
- Centralizar las decisiones, una al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.
- Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerarquía disminuye el numero de cargos u órganos”. (Idalberto chiavenato; introducción a la teoría general de la administración; pág. 253-254).

### **Ventajas de la organización lineal**

- “Estructura sencilla y de fácil comprensión
- Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
- Facilidad de implantación
- Estabilidad considerable
- Es el tipo de organización mas indicado para pequeñas empresas

### **Desventajas de la organización lineal**

- La estabilidad y las constancias de las relaciones formales, pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
- No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- Esta basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria
- Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo
- La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización)
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización”. (Idalberto chiavenato; introducción a la teoría general de la administración; pág. 255-256).

### **La organización funcional**

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea

Características de la organización funcional

- Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

- Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles
- Descentralización de las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados
- Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo". (Idalberto Chiavenato; introducción a la teoría general de la administración; pag.257).

### **Ventajas de la organización funcional**

- "Máxima especialización
- Mejor suspensión técnica
- Comunicación directa mas rápida
- Cada órgano realiza únicamente su actividad específica

### **Desventajas de la especialización funcional**

- Pérdida de la autoridad de mando: la exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional
- Tendencia a la competencia entre los especialistas: puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque
- Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos creando conflictos entre los especialistas.
- Confusión en cuanto a los objetivos: puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema. Esta duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar". (Idalberto Chiavenato; introducción a la teoría general de la administración; pag.260-261).

## **La organización de tipo línea-staff**

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional, para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

Criterios para diferencia línea y staff

Relación con los objetivos de la organización: las actividades están directa e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que la actividades del staff están asociadas indiferentes.

Ejemplo: los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas, los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea –staff también lo cambiara.

Generalmente todos los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff (Idalberto chiavenato; introducción a la teoría general de la administración; pág.”. (262-265).

“Tipos de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que esta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

El hombre se la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff, necesita la línea para aplicar sus ideas y planes”. (Idalberto chiavenato; introducción a la teoría general de la administración; pág.264).

Las principales funciones del staff son:

- Servicios
- Consultoría y asesoría
- Monitoreo
- Planeación y control

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

### Características de la organización línea-staff

Función de la estructura línea con la estructura funcional, cada órgano responde ante un órgano y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.

El departamento presta servicios y recomienda a los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquellas recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.

Coexistencias de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.

Separación entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.

Jerarquía versus especialización, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y asesoría". (Idalberto chiavenato; introducción a la teoría general de la administración; pág.266).

### **Desarrollo de la organización línea-staff**

"La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

1º Fase: no existe especialización de servicios

2º Fase: especialización de servicios en la sección

3º Fase: comienza la especialización de servicios en el departamento

4º Fase: las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección". (Idalberto chiavenato; introducción a la teoría general de la administración; pág.268-269).

### **Ventajas de la organización línea –staff.**

- Asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de la autoridad única.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

### **Desventajas de la organización línea-staff.**

- La organización línea staff presenta algunas desventajas y limitaciones que no afectan las ventajas que ofrece.
- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.
- El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia. El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.
- Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.
- Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.
- Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y staff". (Idalberto Chiavenato; introducción a la teoría general de la administración; pag.270-273).

### **Campo de aplicación de la organización línea-staff.**

La organización línea staff ha sido la forma de organización mas ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta los momentos.

Hay una tendencia a considerar la organización y la departamentalización como fines en si mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad de departamento.



En primer lugar, los niveles son costosos, a medida que aumentan, se destinan cada vez mas esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar la actividades departamentales, mas los costos de las instalaciones para ese personal. En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar. Objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

Por ultimo, la existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que es subdividido en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que al mismo tiempo las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen más importante este control. Así, el principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes que afectan la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración". (Idalberto Chiavenato; introducción a la teoría general de la administración; pág.273).

## **1.2.- Ambiente organizacional**

Tom Burns y G. M. Stalker desarrollaron un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización. Ellos señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización:

- El mecanista
- El orgánico

El mecanista: en este las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes de niveles mas altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

El orgánico: en este es probable que las personas trabajen en forma de grupo. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de gerentes o girar órdenes para los empleados, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Después de estudios Burns y Stalker llegaron a la conclusión que el sistema mecanista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el orgánico lo era para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de ambos.

En un ambiente estable la especialización de habilidades es conveniente, ya que es probable que cada miembro repita la misma tarea. En un ambiente turbulento los trabajadores se deben definir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante". (Idalberto Chiavenato; introducción a la teoría general de la administración; pág.818-822).

### **La estructura y el proceso de la organización.**

"La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar formalmente en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz". ([www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml) - 68k).

### **Organización funcional.**

"La organización por funciones reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, que se llaman funciones.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, por que aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Facilita mucho la supervisión, pues cada gerente solo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarla en los puntos donde más se necesitan. ([www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml) - 68k).

## **La organización por producto /mercadeo.**

La organización por producción/mercadeo, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creara divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, la división por cliente, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos". ([www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml) - 68k).

## **Organización matricial**

La estructura matricial, en ocasiones llamada sistema de modos múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las graficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversa divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto a un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especialidades que se requieren para resolver un problema complejo.

Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costos. Como a cada proyecto solo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales, ser flexibles y cooperativos".

### **1.3.- Importancia de los Recursos Humanos**

El factor humano ha sido y será primordialmente el elemento principal para toda empresa, por el cual, el desarrollo, la evolución y futuro requieren de cierta influencia para la misma. El hombre dentro de las organizaciones continúa siendo un factor muy importante, por ello la ciencia de la administración del personal muestra gran énfasis en las capacitaciones, el adiestramiento y el entrenamiento del personal dentro de toda organización.

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la administración de los Recursos Humanos nunca se detiene, mas bien, es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

En definitiva, la Administración de los Recursos Humanos implica el manejo del recurso mas preciado de una organización. Se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

Se observa que las empresas para alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través de su personal, y en este punto es donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

Podemos considerar a la organización como conocimiento acumulado sobre cómo resolver problemas. Las organizaciones necesitan saber para hacer cosas, y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa sana debe ser capaz de aprender (que es relativamente fácil); de desaprender (que es difícil); y de aprender a aprender (que es decisivo).

La Planeación de los Recursos Humanos significa un reto hoy en día dado el ambiente cada vez mas competitivo, los recortes de personal proyectados en busca de eficiencia, los cambios en la demografía y la presión a favor de proteger tanto a los empleados como al ambiente.

Las políticas y prácticas de los Recursos Humanos deben crear organizaciones que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio.

Los cambios del medio ambiente requieren de cantidad de reacciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus metas estratégicas. Debido a eso muchas de estas reacciones implican recursos humanos, esto quiere decir que La Administración de Recursos Humanos esta sintiendo la presión. Desempeña un papel sumamente importante en toda organización para enfrentar los siguientes desafíos, que son imprescindibles tener en cuenta para competir en el siglo XXI-

#### **1.4.- Capacitación de personal**

Cada vez mas empresarios, directivos y en general lideres de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Sin perder de vista que en este trabajo se le dará mayor importancia al aprendizaje que a la educación, cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente:

- Las capacidades en cada organización se desarrollan para poder construir y retener su historia, para así crear experiencias y abrirse a cada desafío de mercados y tecnologías, incorporando a sus miembros construyendo un sentido a sus acciones. El aprendizaje no es más que un arte u oficio que se derivan de las acciones del mismo.

- Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir organizaciones inteligentes.
- “Aprender en la vida ocurre a través de la experiencia mediante ensayo y errores, es decir, aprender de los errores es un proceso importante y aun esencial”. (Shaun Tyson y Alfred York; administración de personal; pág. 205)

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no solo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas sino también en el potencial de sus miembros.

Lo anterior es imprescindible para interactuar con el contexto actual en el cual, aun cuando los supuestos de diversos autores no siempre son coincidentes y en muchos casos se observan diferencias significativas, se encuentran en sus descripciones hechos similares:

- Una nueva sociedad emergente luego de la era industrial.
- Basada en recursos autogenerados tales como información, management, capacidad de emprendimiento y aprendizaje.
- Fuertemente basada en conocimientos puros y aplicados.
- Con algunos rasgos típicos tales como diversidad (en vez de uniformidad), opciones múltiples, individualismo.
- Demandando una cantidad nunca antes vista de profesionales capaces de resolver problemas complejos.

Hasta aquí me he referido particularmente a vínculos existentes entre la empresa y la educación, sin embargo esto no termina aquí, sino que es solo el comienzo.

Si nos preguntáramos como aprende la gente en las organizaciones podría contestarse simplemente a través de la capacitación. Esta respuesta sería absolutamente correcta, excepto que en realidad explica un proceso que no conocemos, el del aprendizaje, a través de otro proceso que es el de la capacitación del cual no sabemos demasiado. Sabemos que la capacitación sirve, pero no exactamente cuando y como. A decir verdad, la cantidad de fracasos en capacitación es muy alta: ninguna herramienta con tanto fracaso sobreviviría si hubiera algo capaz de reemplazarla.

#### **1.4.1.- Conceptos de capacitación**

“La capacitación se considera como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución. (Raymundo Amaro Guzmán; administración de personal; pág. 266).

“La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Por consiguiente, capacitar podría significar enseñar a un operador de maquina a operar su nueva maquina, a un nuevo vendedor a vender el producto de la empresa o a un nuevo supervisor a entrevistar y evaluar a los empleados”. (Gary dessler; administración de personal; pág. 249).

“La capacitación es una experiencia de aprendizaje por que busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejora su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo, incluyendo cambios en sus habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta, esto significa que los empleados cambien lo que saben, como trabajan y sus actitudes hacia su trabajo, o interacción con sus compañeros y su supervisor”.(Stephen P. Robbins; administración de recursos humanos; pág.227).

De todo lo anterior podemos concluir que para efectos de este trabajo entenderemos por capacitación lo siguiente:

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

La capacitación debería tener un análisis previo para evaluar en que parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días. Esto lo debe analizar la persona encargada de diseñar o seleccionar un programa de capacitación.

Por otro lado, resulta necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse a mediada, de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que no son las empresas quienes tienen que adaptarse a estos, sino todo lo contrario.

Este trabajo se centrara en el análisis de la evaluación de los resultados de los programas de capacitación, explorando las formas existentes para evaluarlo.

Si partimos de la base de que no todo lo que se enseña se aprende, y que no todos los participantes en una misma situación de aprendizaje aprenderán lo mismo, me ocupare más del aprendizaje que de la enseñanza.

Primero cabe destacar que es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la organización, luego que lo que se enseña sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. La única forma de asegurarnos que todo esto suceda es a través de una buena evaluación, estudio y análisis, antes, durante y después de la implementación de cualquier programa de capacitación en la empresa.

Sin observar lo antedicho considero que no corresponde afirmar que capacitar al personal y verificar que dicha capacitación haya sido efectiva sea la solución para todos los problemas de una empresa. Creo que debemos tomarlo como una herramienta mas, de gran poder, que genera una diferencia competitiva de la empresa.



### **1.4.2 La necesidad de capacitar**

En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención. Peter Drucker.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual; y con esto me refiero, a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como esta, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto, la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea); como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa-

### **1.4.3 Evaluación de los programas de capacitación**

Medir el impacto de la capacitación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, lo que permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto.

La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación; condiciones materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logro los objetivos.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/beneficio de un programa.

En el ámbito de la capacitación la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos. Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación. La pregunta acerca de qué evaluar es crucial para la estrategia de evaluación, su respuesta dependerá del tipo de programa de capacitación de la organización y de los propósitos de la evaluación.

¿Por qué y para qué necesitamos evaluar la capacitación? Entre otras cosas para justificar la productividad del departamento de capacitación, señalando: en qué medida éste contribuye a los objetivos y metas de la organización; que compruebe el uso racional de los recursos escasos de la empresa; decidir la continuidad o no de dichas acciones; conseguir información sobre cómo mejorar futuras acciones de capacitación; entender que es lo que esta pasando dentro de una organización; evaluar el alcance al que este proceso coincide con lo que se esperaba que pasara; indicar que decisiones o acciones necesitan ser tomadas si hay una falta de correlación entre la intención y la realidad.

## **Modelos de evaluación**

Los modelos más populares para evaluar la capacitación son:

**\*El enfoque de Parker:** Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.

**\*El enfoque de R. Stake:** se le conoce como modelo de evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantengan abiertos y sensibles a los puntos de vista de los otros, y la vez los cuestione desde su propio punto de vista.

**\*El enfoque de Bell System:** Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.

**\*El enfoque de Donald Kirkpatrick:** Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición, para determinar que datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. En este enfoque me basare para realizar mi trabajo.

**\*El enfoque CIRO (Context, Input, Reaction, Output):** Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación.

Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema auto correctivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

Para Warr, Bird y Rackham es mejor enfocarse en los niveles mas bajos de evaluación en términos de esfuerzo/recompensa, de manera que, si posteriormente se lleva a cabo una medición adecuada del contexto, las entradas, la reacción y la reacción y la evaluación de resultados inmediatos, será muy probable que los resultados intermedios y últimos sean exitosos.

La limitación de evaluar reacciones o juicios es que no se puede establecer correlación entre el grado de satisfacción con una experiencia de aprendizaje y el uso real entre el grado de satisfacción con una experiencia de aprendizaje y el uso real de las habilidades en el trabajo; este tipo de evaluación no puede utilizarse para medir otros resultados. La medición del aprendizaje (nivel de resultados inmediatos del modelo de Warr, Bird y Rackham; nivel 2 de Kirkpatrick) proporciona información mas objetiva: determina si el empleado adquirió los conocimientos que le fueron transmitidos.

El nivel de conocimientos, operaciones transformacionales y habilidades adquiridas en determinada actividad son necesarios pero insuficientes para asegurar un efecto en el desempeño. Frecuentemente las personas no realizan las tareas de manera óptima aun cuando sepan cómo hacerlo, principalmente porque hay una auto referencia que media la relación entre conocimiento y acción". ([www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml) - 133k).

#### **1.4.4 El proceso de sistemas de capacitación**

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar ese enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

1.- Evaluación de necesidades

2.- Diseño de programas.

3. - Instrumentación.

4.-Evaluación".([www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml) - 133k).

# **CAPITULO II**

# **LA EMPRESA**

## 2.1 Datos generales de la empresa

Polietilenos del Sureste S.A. de C.V. se dedica a la fabricación de Rollos y Bolsas de Polietileno; cuenta con 115 empleados, 17 de ellos administrativos, 11 de almacén, 8 de ventas y 81 asignados al área de producción. Su dirección es Hierro No. 25, Ciudad Industrial, C.P. 86010, Villahermosa, Tabasco.



Polietilenos del sureste, S.A. de C.V. tiene una capacidad productiva instalada de 150 toneladas mensuales, trabaja con una planta laboral de 120 personas en tres turnos de producción y proporciona más de 350 empleos indirectos. Junto con empresas como Corporación Inmobiliaria Nadal del Río, S.A de C.V., Reciclado Ecológico Industrial, S.A de C.V. e Industrial Dulcera NaRío, S.A de C.V. (en proceso de construcción e instalación) conforman el Grupo NaRío.

La Visión es consolidar a polietilenos del Sureste, S.A. de C.V. como la empresa líder en el Estado y en la región en la elaboración de rollos de bolsas de polietileno, logrando que el proveedor, cliente, distribuidor o empleado de Polietilenos del Sureste, S.A. de C.V. cuente con el abastecimiento que requiere de los productos de polietilenos que se fabrican.

En polietilenos del sureste, S.A de C.V. existe en su estructura administrativa y de operación, un departamento de control de calidad cuyo objetivo es mantener un estándar de calidad aceptable, requisito indispensable para un mercado altamente competitivo y en una economía "seca", con poco o casi nulo financiamiento para crecimiento o actualización de tecnología.

El perfil de los clientes es amplio, ya que la política de comercialización de la empresa abarca desde el changarreo, venta directa, medio mayoristas, mayoristas, distribuidores, abarroteros y tiendas de autoservicio.

## 2.2 Antecedentes



Polietilenos del Sureste, S.A de C.V. nace por un grupo de empresarios encabezados por el L.A.E José Enrique Nadal Duhalt, siendo presidente de la república el Lic. José López Portillo (1977) y entonces gobernador de Tabasco Ing. Leandro Roviroza Wade, inicia operaciones polietilenos del sureste, S.A. de C.V. en el año de 1978.

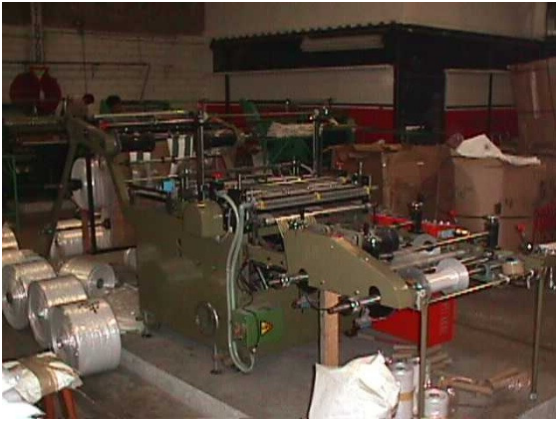
Después de un inicio incierto, derivado de una crisis mundial en el suministro de resina de polietileno de baja densidad, a la fecha dentro de un programa de crecimiento sostenido Polietilenos del sureste, S.A de C.V. decidió participar en forma agresiva en un sector del mercado que se consideró era de vocación natural del estado, como lo es la bolsa de uso agrícola (bananera y de vivero) así como la bolsa impresa, tanto de uso comercial, así como para aplicaciones industriales.



Para ello fue necesario elaborar un programa de inversiones en maquinaria para lograr los objetivos propuestos:

- Impresora Taiwanesa a cuatro tintas y selección a color.
- Bolseadora para fabricar bolsa en rollo punteado, material muy requerido, sobre todo en almacenes de autoservicio.
- Extrusor marca "Nieto" para fabricación en línea de bolsa bananera, impresa, a color, perforadora y punteada (tubo pack, lechoza, pin hole, etc.)
- Vehículos nuevos y suficientes para ampliar la red de distribución y mejorar los tiempos de respuesta a los clientes y así poder tener una mayor penetración en el mercado estatal y regional. La ubicación estratégica de la planta productiva de polietilenos del sureste, S.A. de C.V. la convierte en una de las empresas más importantes de la región, ya que es la única en el estado por su tamaño y la variedad de productos que fabrica como es la bolsa de camiseta, bolsa natural, bolsa rollo punteado, bolsa de colores, bolsa bananera, bolsa para vivero.





### 2.3 Descripción genérica de las actividades principales de la empresa

POLIETILENOS DEL SURESTE S. A. DE C.V. cuenta con cuatro departamentos, los cuales son:

✚ PRODUCCION

✚ ALMACEN

✚ VENTAS

✚ ADMINISTRACION

#### DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

El departamento de producción también llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios).

No solo las empresas productoras o industriales cuentan con la función o el área de producción, sino también, toda empresa de servicios, por lo que hoy en día, se suele utilizar más el término *operaciones* antes que el de *producción*, ya que el término producción parece sólo implicar bienes tangibles, y no a los bienes intangibles o servicios.

Esta es el área que se encarga del proceso de la elaboración de las bolsas de polietileno.

Estos son los que llevan acabo todo el proceso de fabricación y darle forma a cada una de los tipos de bolsa.

Este departamento esta integrado por 81 personas:

- Jefes de turno
- Supervisores
- Óp. de extrusión
- Ayudantes de extracción
- Bolseadores
- Obreros generales
- Intendentes

#### DEPARTAMENTO DE ALMACÉN

El departamento de Almacenes tiene como misión asegurar la reposición, almacenamiento y distribución oportuna en cantidad y calidad óptimas, de los materiales de inventario requeridos por los usuarios internos de la compañía y de la entrega de materiales y equipos de compra directa, dentro de los estándares de seguridad y medio ambiente establecidos por polietilenos del sureste S.A. de C.V.

Estos se encargan de llevar un control de inventario de todo el producto terminado, para facturar al público.

El departamento de Almacén dentro de la empresa Polietilenos del Sureste esta integrado por 11 personas:

- El jefe de almacén
- Auxiliares de almacén
- Ayudantes de almacén.

## DEPARTAMENTO DE VENTAS

El departamento de ventas es el encargado de persuadir en el mercado de la existencia del producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Las funciones del departamento de ventas son:

- Desarrollo y manipulación del producto Distribución física
- Estrategias de ventas
- Financiamiento de las ventas
- Costos y presupuesto de Ventas
- Estudio de mercado
- Promociones de venta y publicidad
- Planeación de Ventas

El departamento de ventas esta integrado por 8 personas estos se encargan de sacar el producto a venta al público y al mismo tiempo hacer labor de cobranza.

- 1 Gerente de ventas
- 1 Supervisor de ventas
- 4 Vendedores
- 2 Chóferes repartidores

## DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

El Departamento de Administración de Polietilenos del Sureste S.A de C.V. se encarga de establecer los mecanismos administrativos y de control interno necesarios para operar en forma eficiente el trámite de pago de las remuneraciones del personal de base, de confianza y de honorarios, vigilando que las retribuciones de cada empleado correspondan a su categoría, al tabulador de sueldos autorizado y a las condiciones generales de trabajo, cuidando el irrestricto cumplimiento de las obligaciones fiscales que se deriven de las relaciones laborales.

El departamento administración también es el área encargada del proceso que se lleva a cabo para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo. Sin duda alguna podemos afirmar que la cooperación entre nosotros es la que nos ha permitido expandirnos en el ramo de la fabricación de bolsas de polietileno.

El departamento de administración es integrado por 18 personas

- Gerente general
- Contador
- Auxiliar contable
- Cobranza
- Auxiliar administrativo
- Recepción

Estos se encargan de todos los trámites administrativos como cobranza, todo lo contable, recursos humanos, contratación de empleados para todos los departamentos.

## **2.4 Organización de la empresa**

La empresa Polietilenos del Sureste S.A. de C.V. cuenta con una estructura definida y con los soportes organizacionales necesarios para asegurar un funcionamiento adecuado, sin embargo, la existencia de estos no ha garantizado su aplicación correcta razón por la que se ha presentado la problemática objeto de este estudio.

A continuación se presentan los documentos organizacionales de la empresa con el objeto de contar con un parámetro y una base para el estudio y propuesta que se realiza.

# MANUAL DE ORGANIZACION

## IDENTIFICACION

Nombre oficial del organismo:

**POLIETILENOS DEL SURESTE, S.A. DE C.V.**

Titulo y extensión del manual:

**DEPARTAMENTOS DE PRODUCCION, ALMACEN, VENTAS Y ADMINISTRACION**

Niveles jerárquicos que comprende:

- **GERENTE DE ALMACEN**
- **GERENTE DE ADMINISTRACION**
- **GERENTE DE PRODUCCION**
- **GERENTE DE VENTAS**

Lugar y fecha de elaboración:

**VILLAHERMOSA TAB. 17 DE JUNIO DEL 2009**



**Polietilenos**  
del sureste, S. de C.V

## INDICE

Introducción

Directorio

Políticas de la empresa

Objetivo del manual

Áreas de organización

## INTRODUCCION

El presente Manual fue elaborado conforme a Principios y Normas de Organización, cuyo propósito es definir la estructura organizacional, las relaciones, responsabilidades y funciones de cada unidad que conforma la empresa: POLIETILENOS DEL SURESTE S.A DE C.V.

Este trabajo fue desarrollado en base a los relevamientos de funciones, la estructura organizacional existente, la colaboración de la gerencia administrativa, la coordinación y ejecución a cargo del departamento de Asesoría en Administración.

El Manual de Organización debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda Empresa, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.



## DIRECTORIO

- Gerente general
  - Lic. José Felipe Nadal del Río
  
- Gerente de almacén
  - Lic. Andrés Alejandro Arias
  
- Gerente de administración
  - Lic. Franklin Díaz Ramos
  
- Gerente de producción
  - Ing. Manuel F. Mex Moo
  
- Gerente de ventas
  - Lic. Gladys Ruiz Hernández



## POLITICAS DE LA EMPRESA

### Misión

Consolidar a Polietilenos del Sureste, S.A. de C.V. como la empresa líder en el estado y en la región en rollos y bolsas de polietileno, logrando que el proveedor, cliente, distribuidor o empleado de Polietilenos del Sureste, S.A. de C.V. sea motivo de orgullo y reconocimiento.

### Visión

Incrementar la preferencia de nuestros clientes y consumidores ofreciendo productos innovadores y servicios de la máxima calidad y valor percibido asegurando así nuestro crecimiento permanente.

### Valores

Promover el desarrollo integral de todos los miembros de nuestra organización a través de la vivencia y práctica de valores como son: Justicia, Actitud Positiva, Salud, Respeto, Amistad y Sentido del Humor.

## REGLAMENTO INTERNO

### Contenido

#### Capitulo primero

DISPOSICIONES GENERALES

#### Capitulo segundo

HORAS DE ENTRADA Y SALIDA

#### Capitulo tercero

TIEMPO DESTINADO PARA TOMAR ALIMENTOS Y PERIODOS DE REPOSO DURANTE LA JORNADA

#### Capitulo cuarto

LUGAR Y MOMENTO EN QUE DEBERAN COMENZAR Y TERMINAR LAS JORNADAS DE TRABAJO

#### Capitulo quinto

DIAS Y HORAS FIJADOS PARA HACER LA LIMPIEZA DE LOS ESTABLECIMIENTOS, APARATOS Y UTILES DE TRABAJO

#### Capitulo sexto

DIAS Y LUGARES DE PAGO

#### Capitulo séptimo

VAGACIONES



## **Capitulo octavo**

NORMAS PARA PREVENIR LOS RIESGOS DE TRABAJO E INSTRUCCIONES PARA PRESTAR LOS PRIMEROS AUXILIOS

## **Capitulo noveno**

DE LOS EXAMENES MEDICOS Y TARJETAS DE SALUD

## **Capitulo décimo**

PERMISOS

## **Capitulo décimo primero**

DE LAS INCAPACIDADES

## **Capitulo décimo segundo**

DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS

## **Capitulo décimo tercero**

PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

Reglamento interior de trabajo formulando entre la empresa Polietilenos del Sureste, S.A. de C.V. y la comisión representante de los trabajadores que laboran en la empresa.

## **Capitulo primero**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**ARTÍCULO PRIMERO.**-en razón de brevedad en el curso de este reglamento, se establecerán las siguientes definiciones;

A.- empresa.-Polietilenos del Sureste, S.A. de C.V. incluyendo sus tres departamentos; de ventas, contabilidad y producción.

B.- la ley.- la ley federal de trabajo en vigor.

C.-el contrato.-el contrato colectivo de trabajo celebrado con el sindicato de obreros de la industria en general, distribuidoras, maquiladoras, similares y conexos del estado de tabasco.

D.- el reglamento.- el presente reglamento interior de trabajo.

E.- el trabajador.-toda persona física que preste un trabajo subordinado a la empresa, sea de planta, eventual, temporal, o de confianza.

**ARTICULO SEGUNDO.**- el presente reglamento es de observancia obligatoria, tanto para los trabajadores de confianza y trabajadores sindicalizados como para la empresa, las disposiciones en el contenidas, tienen como objetivo lograr el respeto de los de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones contractuales de los trabajadores y de la empresa para obtener la eficiencia, disciplina y armonía necesarias en el desempeño del trabajo, las cuales son indispensables para la buena marcha y sostenimiento del mismo.



**ARTÍCULO TERCERO.-** todos los trabajadores están obligados a entender y acatar las disposiciones y órdenes orales o escritas que dicta la empresa i de los representantes de la misma y que se relacionen con el trabajo a desarrollar.

**ARTICULO CUARTO.-** dada la naturaleza del trabajo en la empresa, que es fundamentalmente, la fabricación de rollos y bolsas de polietileno, naturales, de color, impresas, así como todo tipo de materiales termoplásticos; los trabajadores, deben atender con especial cuidado, la eficiencia y esmero con que se debe ejecutar su trabajo.

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **HORAS DE ENTRADA Y SALIDA**

**ARTÍCULO QUINTO.-** dado que la empresa procesa las 24 horas del día, los horarios de labores de los trabajadores en el área de producción, serán: para el primer turno de las 6:00 horas a las 14:00 horas; para el segundo turno de las 14:00 a las 22:00 hrs y de las 22:00 horas a las 6:00 horas.

**ARTICULO QUINTO A.-** para los empleados administrativos, los horarios de labores serán de las 8:00 horas a las 13:00 horas y de las 16:00 horas a las 19:00 horas. Los días lunes a viernes y para el sábado el horario es de las 8:00 horas a las 15:00 horas.

**ARTICULO QUINTO B.-** el chofer repartidor, vendedores y supervisores, deberán ser afianzados por la empresa. La hora de entrada, establecida para este personal es a las 6:30 horas, dado que su actividad la desarrollan fuera de la empresa, la hora establecida para la salida de labores una vez entregado el vehiculo y los reportes son a las 19:00 horas, de lunes a viernes y los sábados a las 15:00 horas.

Por la naturaleza de su función, si existiera algún tiempo extra del trabajador, su pago esta contenido dentro de sus comisiones.

La entrada de los trabajadores a la empresa, será previa identificación y la deberán portar en todo momento mientras permanezcan en las instalaciones; en caso contrario no se aceptara su asistencia y se le tomara como falta injustificada; a la salida de los trabajadores, la empresa tendrá el derecho de revisarlos a través del personal de seguridad.

**ARTÍCULO SEXTO.-** la empresa se reserva el derecho de cambiar a los trabajadores de un turno a otro o establecer el sistema de rotación, de acuerdo a la ley o al contrato, aso como a la restructuración de horarios respectivos.

**ARTICULO SEPTIMO.-** en los trabajadores cuyo desempeño se realiza en forma continua, los trabajadores no podrán abandonar su puesto, en tanto no le sea recibido el turno por el trabajador correspondiente, por su jefe inmediato o por la persona que indiquen los representantes de la empresa.

**ARTICULO OCTAVO.-** teniendo en cuenta que la empresa labora las 24 horas y ante los problemas de ausentismo, la empresa se vera obligada a que, cuando un trabajador falta injustificadamente, la empresa tendrá la facultad de descontarle el día y su correspondiente bono de productividad.

**ARTICULO NOVENO.-** la comprobación de la jornada d trabajo, se hará mediante las tarjetas que se registran con el reloj chocador, en donde se indican la hora de entrada y salida. En caso de falta de energía eléctrica o descompostura del reloj chocador, su tarjeta deberá ser llanada por el jefe de turno o su jefe inmediato superior.



**Polietilenos**  
del sureste, S. de C.V

**ARTICULO DECIMO.-** dado a que la empresa trabaja las 24 horas, ningún trabajador podrá negarse a laborar los días de descanso obligatorios que marca la ley o tiempo extra.

### **CAPITULO TERCERO**

#### **TIEMPO DESTINADO PARA TOMAR LOS ALIMENTOS Y PERIODOS DE REPOSO DURANTE LA JORNADA**

**ARTICULO DECIMO PRIMERO.-** durante la jornada de trabajo continua, el trabajador tiene derecho a media hora para el descanso, durante los cuales podrá ingerir sus alimentos, sin embargo la empresa podrá disponer pagarles esa media hora extra, si así conviniera con ellos para la mejor productividad de la empresa, o bien, programar dicho tiempo en forma escalonada.

**ARTICULO DECIMO SEGUNDO.-** sobre la base de que el desempeño de su trabajo, es primordial para la buena marcha de la empresa, los trabajadores durante su horario de labores, solo podrán ausentarse de su lugar de trabajo con la autorización de su jefe inmediato o de los representantes de la empresa.

### **CAPITULO CUARTO**

#### **LUGAR Y MOMENTO EN QUE SE DEBERAN COMENZAR Y TERMINAR LAS JORNADAS DE TRABAJO**

**ARTICULO DECIMO TERCERO.-** la jornada de trabajo deberá comenzarse y terminarse a la hora y lugar específicamente señalados en el contrato. Si el trabajo debe de efectuarse en lugar distinto al normal, la empresa notificara al trabajador por escrito y en tal caso, este deberá presentarse en el lugar que la empresa le indique.



**ARTICULO DECIMO CUARTO.-** los trabajadores deberán terminar a la hora señalada como salida, salvo lo mencionado en el artículo séptimo.

#### **CAPITULO QUINTO**

#### **DÍAS Y HORAS FIJADOS PARA HACER LA LIMPIEZA DE LOS ESTABLECIMIENTOS, MAQUINARIA, APARATOS Y ÚTILES DE TRABAJO.**

**ARTICULO DECIMO QUINTO.-** en el área de producción, áreas de talleres y en los lugares donde se en buen estado de aseo, el área en donde estén laborando.

**ARTICULO DECIMO SEXTO.-** es obligación de los trabajadores, entregar en buen estado y con limpieza la maquinaria, los equipos, herramientas y útiles que emplean para sus labores y en caso de que tengan defectos reportarlos al departamento de mantenimiento.

**ARTICULO DECIMO SEXTO A.-** es obligación de los trabajadores del departamento de ventas entregar en buen estado y con limpieza los vehículos de trabajo y útiles que emplean para sus labores, y resguardarlos en la empresa una vez finalizada su tarea y en caso de que tengan desperfectos que dificulten su operación o rendimiento, reportarlos al departamento de mantenimiento.

Cualquier colisión imputable al trabajador por irresponsabilidad manifiesta, será carga el costo a el, y la empresa se reserva el derecho a despedirlo sin obligación laboral alguna, dependiendo de la gravedad de la falta.

**ARTICULO DECIMO SÉPTIMO.-** para la reposición por uso o desperfecto de útiles, herramientas y equipos de trabajo, los trabajadores deberán entregar los anteriores en las condiciones en las que se encuentren, de no ser así, estos se consideraran como extraviados por actitud irresponsable manifiesta del trabajador.

**ARTICULO DECIMO OCTAVO.-** los trabajadores solo podrán utilizar los servicios sanitarios que se les sean asignados, debiendo mantenerlos en perfecto estado de limpieza y reportando a su jefe inmediato, cualquier anomalía.

**ARTICULO DECIMO NOVENO.-** los trabajadores deben poner especial cuidado en no rayar las paredes, poner letreros, desperdiciar el agua, dejar basura fuera de los cestos o todo lo que implique dañar las instalaciones de la empresa.

Asimismo, deberán abstenerse de jugar en las áreas de trabajo, poniendo en peligro sus vidas o la de sus compañeros.

## **CAPITULO SEXTO**

### **DÍAS Y LUGARES DE PAGO**

**ARTICULO VIGÉSIMO.-**los trabajadores del área de producción, recibirán su salario, al que legalmente tienen derecho por sus servicios, conforme a lo establecido en el contrato colectivo. Todo pago de salario será, previa identificación del trabajador.

**ARTICULO VIGÉSIMO A.-** los trabajadores de confianza, recibirán su salario los días 15 y ultimo de cada mes en la caja general y dentro de las horas de trabajo de la misma.

**ARTICULO VIGÉSIMO PRIMERO.-** el pago de los salarios se hará en moneda de curso legal, los trabajadores están obligados a firmar sus recibos de sueldo, nomina o cualquier documento que sirva a la empresa como comprobación del pago realizado.

**ARTICULO VIGÉSIMO SEGUNDO.-** si el día de pago es de descanso obligatorio, os trabajadores recibirán su salario el día inmediato anterior.



**ARTICULO VIGÉSIMO TERCERO.-** el trabajador que al recibir su sueldo detecte algún error o omisión en el pago, deberá recibirlo y hacer la reclamación correspondiente en el departamento de contabilidad, llevando su recibo de pago o sobre el día siguiente hábil a la echa de pago.

**ARTICULO VIGÉSIMO CUARTO.-** de acuerdo con las necesidades de la empresa, esta fijara el día de descanso semanal, al que tienen derecho los trabajadores del área de producción, pero podrá ser cambiado en caso de necesidad ingente de la empresa.

**ARTICULO VIGÉSIMO CUARTO A.-** para el área de administración y ventas, el día de descanso será de acuerdo a lo establecido en la ley.

## **CAPITULO SÉPTIMO**

### **VACACIONES**

**ARTICULO VIGÉSIMO QUINTO.-** los trabajadores que tengan mas de un año de servicios, disfrutaran de un periodo de vacaciones, a partir de los seis meses de dicho cumplimiento, y los días serán, de acuerdo a lo dispuesto por la ley y el contrato.

**ARTICULO VIGÉSIMO SEXTO.-** los trabajadores deberán de solicitar por escrito sus vacaciones, una vez que hayan cumplido lo que establece el artículo anterior.

## **CAPITULO OCTAVO**

**NORMAS PARA PREVENIR LOS RIESGOS DE TRABAJO E INSTRUCCIONES PARA PRESTAR LOS PRIMEROS AUXILIOS.**

**ARTICULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.-** los trabajadores deben tomar las precauciones necesarias que se les instruya y acatar los señalamientos para prevenir accidentes y riesgos de trabajo, que se indiquen en el establecimiento de la empresa, así como, en caso de haber accidentes, acatarse a los instructivos para prestar los primeros auxilios.

## **CAPITULO NOVENO**

### **DE LOS EXÁMENES MÉDICOS Y TARJETAS DE SALUD**

**ARTICULO VIGÉSIMO OCTAVO.-** todo trabajador que contraiga enfermedad contagiosa, o cualquier trabajador que tuviera conocimiento de este hecho, tiene la obligación de darlo a la empresa y a atenderse con los médicos del IMSS, tomando la empresa las medidas necesarias para evitar el contagio de la enfermedad al resto del personal.

**ARTICULO VIGÉSIMO NOVENO.-** el trabajador solo podrá ser readmitido a trabajar, cuando traiga la constancia médica del IMSS, de que presenta ya posibilidad de contagio.

## **CAPITULO DECIMO**

### **PERMISOS**

**ARTICULO TRIGÉSIMO.-** cuando un trabajador necesite por cualquier motivo faltar a su trabajo, deberá solicitar permiso por escrito y mediante la autorización expresa de la gerencia, cuando menos 24 horas de anticipación. Es potestad de la empresa concederlo o no.

**ARTICULO TRIGÉSIMO PRIMERO.-** cuando un trabajador necesite retirarse de la empresa durante sus labores por razones personales, deberá obtener el permiso correspondiente con su jefe inmediato y dar aviso a contabilidad por escrito.



**ARTICULO TRIGÉSIMO SEGUNDO.-** todos los permisos por faltar o ausentar durante la jornada de trabajo, serán sin goce de sueldo.

## **CAPITULO DECIMO PRIMERO**

### **DE LAS INCAPACIDADES**

**ARTICULO TRIGÉSIMO TERCERO.-** la empresa solo podrá justificar las faltas por enfermedad, con los certificados (incapacidad) que para dar tal efecto expide del imss, debiendo el empleado traer o enviar dicho documento, desde el primer día de incapacidad al departamento de contabilidad.

**ARTICULO TRIGÉSIMO CUARTO.-** el trabajador deberá exigir, cuando el caso lo amerite, la incapacidad correspondiente, ya que la empresa considera cualquier falta sin incapacidad, como injustificada.

**ARTICULO TRIGÉSIMO QUINTO.-** cuando un trabajador requiera ausentarse durante la jornada de trabajo por motivo de cita médica, solicitara al IMSS una constancia de su presencia ante el medico,

Presentándola al regresar de sus labores o a día siguiente, si su ausencia se prolonga después de su hora de salida.

## **CAPITULO DECIMO SEGUNDO**

### **DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS**

**ARTICULO TRIGÉSIMO SEXTO.-** para eliminar motivos de queja y para buscar el mejor funcionamiento de la empresa, periódicamente se deben celebrar juntas departamentales y generales, con las diferentes áreas, siendo obligatorio para todos asistir y pudiendo la empresa sancionar a aquellos que no lo hagan.



**ARTICULO TRIGÉSIMO SÉPTIMO.-** las fallas y errores que se detecten en la calidad de los productos, serán responsabilidad directa de las personas que intervengan en su elaboración y supervisión, para ello deberán cubrir el costo operativo del producto.

**ARTICULO TRIGÉSIMO OCTAVO.-** respecto a las faltas de asistencias injustificadas, es potestad de la empresa sancionarlas.

## **CAPITULO DECIMO TERCERO**

### **PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES**

**ARTICULO TRIGÉSIMO NOVENO.-** los empleados no podrán hacer uso de las instalaciones, maquinaria, equipos y herramientas sin previa autorización de los representantes.

**ARTICULO CUADRAGÉSIMO.-** queda prohibido al chofer repartidor, supervisores y vendedores autorizar créditos a los clientes. Solo tienen facultades para autorizarlos, el director y el gerente general y en forma mancomunada el gerente de ventas y gerente administrativo.

## **OBJETIVO DEL MANUAL**

- Definir la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.



## AREAS DE ORGANIZACION

POLIETILENOS DEL SURESTE S. A. DE C.V. cuenta con cuatro departamentos, los cuales son:

 PRODUCCION

 ALMACEN

 VENTAS

 ADMINISTRACION



## DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

El departamento de producción también llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios).

No solo las empresas productoras o industriales cuentan con la función o el área de producción, sino también, toda empresa de servicios, por lo que hoy en día, se suele utilizar más el término *operaciones* antes que el de *producción*, ya que el término producción parece sólo implicar bienes tangibles, y no a los bienes intangibles o servicios.

Esta es el área que se encarga del proceso de la elaboración de las bolsas de polietileno.

Estos son los que llevan acabo todo el proceso de fabricación y darle forma a cada una de los tipos de bolsa.

Este departamento está integrado por 44 personas:

- Jefes de turno
- Supervisores
- Óp. de extrusión
- Ayudantes de extracción
- Bolseadores
- Obreros generales
- Intendentes



## DEPARTAMENTO DE ALMACÉN

El departamento de Almacenes tiene como misión asegurar la reposición, almacenamiento y distribución oportuna en cantidad y calidad óptimas, de los materiales de inventario requeridos por los usuarios internos de la compañía y de la entrega de materiales y equipos de compra directa, dentro de los estándares de seguridad y medio ambiente establecidos por polietilenos del sureste S.A. de C.V.

Estos se encargan de llevar un control de inventario de todo el producto terminado, para facturar al público.

El departamento de Almacén dentro de la empresa Polietilenos del Sureste esta integrado por 4 personas:

- El jefe de almacén
- Auxiliares de almacén
- 2 ayudantes de almacén.



## DEPARTAMENTO DE VENTAS

El departamento de ventas es el encargado de persuadir en el mercado de la existencia del producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Las funciones del departamento de ventas son:

- Desarrollo y manipulación del producto
- Distribución [física](#)
- Estrategias de ventas
- Financiamiento de las ventas
- Costos y [Presupuestos](#) de Ventas
- Estudio de mercado
- Promociones de venta y [publicidad](#)
- Planeación de Ventas

El departamento de ventas esta integrado por 7 personas estos se encargan de sacar el producto a venta al público y al mismo tiempo hacer labor de cobranza.

- 1 Gerente de ventas
- 1 Supervisor de ventas
- 5 Vendedores
- 2 Chóferes repartidores

## **DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION**

El Departamento de Administración de Polietilenos del Sureste S.A de C.V. se encarga de establecer los mecanismos administrativos y de control interno necesarios para operar en forma eficiente el trámite de pago de las remuneraciones del personal de base, de confianza y de honorarios, vigilando que las retribuciones de cada empleado correspondan a su categoría, al tabulador de sueldos autorizado y a las condiciones generales de trabajo, cuidando el irrestricto cumplimiento de las obligaciones fiscales que se deriven de las relaciones laborales.

El departamento administración también es el área encargada del proceso que se lleva a cabo para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo. Sin duda alguna podemos afirmar que la cooperación entre nosotros es la que nos ha permitido expandirnos en el ramo de la fabricación de bolsas de polietileno.

El departamento de administración es integrado por 6 personas

- Gerente general
- Contador
- Auxiliar contable
- Cobranza
- Auxiliar administrativo
- Recepción

Estos se encargan de todos los trámites administrativos como cobranza, todo lo contable, recursos humanos, contratación de empleados para todos los departamentos.



**Polietilenos**  
del sureste, S.A. de C.V

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



## INDICE

Introducción

Objetivos de la empresa

Objetivo del manual

Políticas de la empresa

Normas de la empresa

Área producción

Descripción analítica del procedimiento

Diagramas de procedimiento

Conclusión

## INTRODUCCIÓN

Sólo una mirada atenta y creativa puede descubrir en lo obvio algo nuevo. Queriendo fundar su filosofía en la riqueza de los seres humanos que dan vida al equipo. La mayor riqueza que aporta el trabajar como equipo, el dinamismo que proporciona la variedad de enfoques, la pluralidad de ideas es un vínculo que permite nuevas perspectivas al momento de los retos y desafíos. El punto donde buscamos producir la innovación es donde se cruza nuestra experiencia con la necesidad de soluciones de nuestros clientes. El presente manual fue elaborado mediante la recolección de datos relevantes en los diferentes departamentos usando información suministrada por la empresa.

Esta investigación nos ayuda a determinar las diferentes fallas existentes en los procesos a realizar para así poderlas remediar de una manera pronta y oportuna, antes de que se susciten problemas que puedan afectar la productividad de la empresa, mediante los mejores insumos en tecnología de vanguardia, para lograr ser una empresa altamente rentable. Cultivar un ambiente donde nuestros trabajadores sean capacitados y motivados a desarrollar su más alto potencial de productividad y creatividad, para que, quienes laboren en ella mantengan compromiso, lealtad y orgullo, alcanzando así más alta satisfacción en el trabajo.



## **OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

- Investigar el mercado con respecto a los canales de distribución de este negocio son de carácter directo porque es indispensable lograr el contacto con el cliente para llegar de esta manera a un acuerdo en el precio, forma de pago y punto de entrega.
- Desarrollar un plan estratégico para ampliar la producción y lograr satisfacer la demanda del Mercado nacional e internacional.
- Reclutar vendedores, para así lograr atender la creciente demanda.
- Desarrollar nuevos planes de adiestramiento, ya que existen nuevas normas de higiene y seguridad industrial, y así lograr reducir la cantidad de accidentes de trabajo.

## **OBJETIVOS DEL MANUAL**

Suministrar información sobre los diferentes procesos con los que cuenta POLIETILENOS DEL SURESTE, S.A. DE C.V. para lograr una alta productividad logrando el abastecimiento y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de nuestros clientes.





## POLÍTICAS DE LA EMPRESA

### Misión

Consolidar a Polietilenos del Sureste, S.A. de C.V. como la empresa líder en el estado y en la región en rollos y bolsas de polietileno, logrando que el proveedor, cliente, distribuidor o empleado de Polietilenos del Sureste, S.A. de C.V. sea motivo de orgullo y reconocimiento.

### Visión

Incrementar la preferencia de nuestros clientes y consumidores ofreciendo productos innovadores y servicios de la máxima calidad y valor percibido asegurando así nuestro crecimiento permanente.

### Valores

Promover el desarrollo integral de todos los miembros de nuestra organización a través de la vivencia y práctica de valores como son: Justicia, Actitud Positiva, Salud, Respeto, Amistad y Sentido del Humor.

## NORMAS DE LA EMPRESA

- Horas de entrada y salida de los trabajadores de 8 am a 3 pm.
- Tiempo destinado para las comidas, el desayuno deberá realizarse de 9 a 10 am y el almuerzo de 1:00 p.m. a 1:30 p.m.
- Se tolerara solo 15 minutos de retardo a cada empleado como máximo.
- Se limpiaran las máquinas cada tercer día, utilizando el equipo necesario para evitar accidentes y el riesgo profesional.
- El pago salarial se hará cada quince días o según sea el contrato con la empresa y el empleado.
- En caso de sufrir algún accidente, el empleado gozará de servicio médico y será remunerado sin trabajar.
- En caso de alguna urgencia se deberán seguir las instrucciones establecidas en las capacitaciones.
- Para solicitar algún permiso, el empleado deberá realizar los trámites necesarios y de acuerdo a lo estipulado por las políticas de la empresa.



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

## ÁREA DE PRODUCCIÓN

La unidad de producción es una de las más complejas, ella involucra la esencia de la organización como es, la fabricación de un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores.

En efecto un producto necesita de un procedimiento específico, el cual debe tomar en cuenta la capacidad de producción de la organización, para ello la unidad maneja la preparación de planes donde se establecen los lineamientos relativos a la orientación de los procesos de cambio que se deben generar en las operaciones, así mismo, emplea los programas de producción los cuales constituyen un conjunto de objetivos y acciones orientadas a la ejecución de las normas contenidas en el plan.

Es importante destacar que para llevar a cabo un proceso de producción, debe analizarse la combinación de las maquinarias ya que permite, disminuir los costos de producción, desperdicio de tiempo y materia prima, además ayuda a la entrega a tiempo del producto terminado.

El diseño del producto también forma parte de las operaciones realizadas por esta unidad, donde se describe y especifica las características y exigencias del cliente, en el momento de confección del producto.



La unidad de producción realiza los cronogramas de mantenimiento de las maquinarias lo que permite prever posibles anomalías en el funcionamiento de los equipos. De igual forma tiene a su cargo el análisis de los inventarios físico, donde se verifican las existencias en almacén ya sea de la materia prima para determinar los pedidos (órdenes de compras) que deberán efectuarse para el abastecimiento de la misma, o bien de los productos terminados la cual define la capacidad para atender las necesidades del mercado.

Otras de las actividades de esta unidad es la evaluación de existencias de repuestos y herramientas, lo cual respalda los cronogramas de producción para evitar la paralización del proceso productivo por escasez de piezas o utensilios.

Así mismo se llevan a cabo registro de las operaciones diarias del departamento, utilizadas para descartar cualquier falla que impida el buen funcionamiento de las maquinarias.



**Nombre:**

Proceso de elaboración de las bolsas con imágenes.

**Objetivo:**

Lograr un mayor volumen en la producción integrando los recursos materiales y humanos para así lograr la satisfacción de los clientes.

**Frecuencia:**

Semanal



**Polietilenos**  
del sureste, S.A. de C.V

## Producción de bolsas de compras

Área	Actividad	Descripción
Producción (Elaboración de bolsas de compras)	1	Esta masa es estrujada a través de una matriz circular para formar un tubo de cinta plástica. Se sopla aire a través del tubo para mantenerlo inflado y prevenir la adherencia entre sus dos partes.
	2	Cada uno de los rollos, si lo requiere el comprador, es llevado a la máquina de impresión flexográfica para la impresión de algún mensaje o anuncio. Esta máquina es capaz de imprimir anuncios de hasta cinco colores diferentes.
	3	Las bolsas, apiladas en bloques, son transferidas automáticamente a una prensa o yunque de caucho, donde una matriz de corte en forma de U perfora automáticamente un segmento cerca de la parte superior de cada bolsa para servir de agarradera.

**Nota:** El sellado, corte, apilado, y perforado son hechos con una sola máquina. Este no sólo reduce el número de trabajadores necesarios y por lo tanto el costo de producción, sino también reduce la posibilidad de productos defectuosos por error humano.

## Descripción analítica del procedimiento

Área	Actividad	Descripción
Producción  (Elaboración de bolsas con imágenes)	1	Cliente solicita vía fax mediante una requisición de compras la cantidad, modelo e imagen del producto que requiere.
	2	Posteriormente se procede a la extrusión (procesamiento del polietileno).
	3	Diseño: Creatividad e imagen. En esta etapa, conjuntamente con las ideas y/o bocetos propuestos al cliente se elabora la imagen del producto.
	4	Filmación: El diseño ya terminado y separado por colores se filma en películas de aluro de plata, llamados negativos.
	5	Pre - Prensa: Llegada la película a esta área, el encargado de la Pre-Prensa revisa las imperfecciones que puedan tener el diseño o los negativos.
	6	Para una verificación más exhaustiva se realiza un proceso adicional que se llama cromachek; que consiste en un filmado de las láminas de color a través de las cuales se verifica la superposición de los colores del elemento.



ÁREA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Producción (Elaboración de bolsas con imágenes)	7	Quemado de las planchas: Es muy semejante al cromachek; sólo que en su lugar se utilizan polímeros fotosensibles (clisés). De esta manera se obtienen los diferentes grabados y tramas que se necesitan para el proceso final de Flexo- Impresión.
	8	Montaje: Se procede a la colocación de los mismos en los cilindros a usarse en las máquinas flexográficas. Somos conscientes que las necesidades de nuestros clientes son lo primero; por ello, hacemos uso de una montadora micropunto / sacaprueba.
	9	Matizado: Proporciona la tinta en los colores y tonalidades necesarios, mediante el uso de las pantoneras y colorímetros debidamente calibrados.

Área	Actividad	Descripción
Producción (Elaboración de bolsas con imágenes)	10	Flexo - Impresión: Esta es la última etapa en cuanto a impresión nos permiten entregarle un producto de la más alta calidad de imagen en el menor tiempo posible.
	11	Control de calidad: Exigencia al 100%. La experiencia obtenida a través de los años, es la base para garantizar una óptima calidad en nuestros productos.
	12	Laminado: El producto impreso es destinado a esta área. El producto debe estar en reposo por un tiempo mínimo de tres días,
	13	Corte: Son llevados a esta área para darle la medida final en el ancho, sentido, tensión de corte y diámetro exacto.
	14	Sellado: Fin del proceso. Garantiza que el producto será entregado, según los requerimientos de nuestros clientes, tanto en cantidad como en calidad.

## MATERIAS PRIMAS

- Polietileno de alta densidad.
- Densidad: 0.95 gr/cm<sup>2</sup>.
- Índice de fusión: 0.05 gr/cm<sup>2</sup>.
- Punto de ablandamiento: 123°C.
- Punto de fusión: 130°C.

## MANO DE OBRA REQUERIDA

CLASIFICACIÓN DEL TRABAJO.	PERSONAS/ 3 TURNOS
Máquina sopladora de cintas	7
Máquina impresora	7
Máquina de sellado y corte	7
TOTAL.	21

## MAQUINARIA Y EQUIPO

ITEMS.	Nº DE MÁQUINAS.
Mezcladora de alta velocidad.	1
Máquina de soplado de cintas.	1
Máquina de impresión flexográfica.	1
Máquina de producción de placas de polímero.	1
Máquina de producción de bolsas (incluye sellado, corte y perforado)	
Equipo auxiliar: Microcalibrador. Compresor de aire. Máquina de empaque.	

## GASTOS GENERALES DE PLANTA

### MAQUINARIA.

Mezcladora de alta velocidad.

Máquina de soplado de cintas.

Máquina impresora.

Máquina de sellado, corte y perforado de bolsas.

### ÁREA DE LA PLANTA

Una planta con una capacidad de producción de 40 toneladas mensuales requerirá de un terreno con un área mínimo de 200 m<sup>2</sup>.

### LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA

La localización de la planta tiene un efecto crucial en la rentabilidad del proyecto, así como en una futura expansión. Muchos factores son considerados cuando se realiza la selección de una ubicación, tales como:

1. Suministros adecuados de materia prima.
3. Disponibilidad de gastos de agua, combustible y potencia eléctrica.

# **CAPÍTULO III**

## **SITUACIÓN ACTUAL**

### 3.1 Situaciones de riesgo para la organización

La empresa objeto de nuestro estudio, al igual que la mayoría de las empresas de este sector en la entidad, presentan problemáticas recurrentes que afectan seriamente su productividad y como consecuencia su competitividad dentro del mercado por lo que es de suma importancia dar atención inmediata y seria a dicha situación, estos problemas tienen su origen en una diversidad de factores importantes, sin embargo, en esta ocasión centraremos la investigación a dos de ellas que tienen relación directa con la capacitación: la rotación de personal y los accidentes de trabajo.

#### 3.1.1 Rotación de personal

La rotación de personal es un fenómeno que afecta seriamente a las empresas por la cantidad de horas hombre que se dedican a los movimientos legales relacionadas con el recurso humano así como a sus procesos de integración a la empresa. La empresa Polietilenos del Sureste S.A. de C.V. ha experimentado en los últimos 2 años un alto índice de rotación de personal, a pesar de que el promedio de trabajadores se ha mantenido estable se ha encontrado que este numero se ha formado por trabajadores distintos en los periodos de tiempo analizados.

A continuación se presenta una tabla en la que se pueden observar los movimientos de personal que se han realizado en los últimos 4 trimestres.

Periodo	Administrativos		Producción		Total de trabajadores
	Altas	Bajas	Altas	Bajas	
Trimestre 3 2008	4	3	12	14	114
Trimestre 4 2008	2	2	15	18	111
Trimestre 1 2009	4	5	18	21	107
Trimestre 2 2009	3	2	20	18	110
Total de movimientos	13	12	65	71	161

Fuente: Departamento de RRHH de Polietilenos del Sureste S.A. de C.V.

De acuerdo a los datos anteriores podemos calcular el índice de rotación de personal de la manera siguiente:

Personal promedio	115 trabajadores
Ingresaron en el periodo analizado	78 trabajadores

Se desvincularon en el periodo analizado 83 trabajadores

$$(78 - 83 / 115) * 100 = - 4.3 \%$$

Como podemos observar el índice es negativo, a pesar de no ser muy alto, el hecho de que sea negativo ya es señal de problemas, considerando el resultado se considera que el deseo de la empresa de no aumentar el tamaño de su plantilla laboral ha provocado que trate solamente de ir cubriendo los espacios que quedan vacantes y es por eso que el índice no se eleva. El índice de rotación que se observa tiene como consecuencias probables la falta de una integración adecuada de los nuevos elementos, la poca participación de estos en los programas de capacitación, y la inconformidad del personal con las condiciones de trabajo entre otras.

El resultado es pues elemento de estudio como factor importante en la productividad y crecimiento de la empresa y que debe ser considerado seriamente al momento de planear los programas de capacitación.

### **3.1.2 Accidentes de trabajo**

Los accidentes de trabajo por su parte juegan también un papel importante en la productividad y crecimiento de la empresa, en el caso de Polietilenos de Sureste S.A. de C.V. cobra mayor relevancia ya que dentro de las actividades de la misma se contemplan procesos de producción donde interviene el manejo de maquinas y herramientas.

Los procesos de producción se encuentran claramente definidos en los manuales, sin embargo los accidentes se presentan de manera continua sobrepasando los índices porcentuales aceptables y aun más si consideramos que la meta de acuerdo a las normas de calidad es: 0 accidentes. Cada trabajador accidentado implica costo para la empresa además de representar daños a la integridad física del elemento humano.

Se ha determinado que el motivo principal de los accidentes de trabajo es la falta de capacitación y adiestramiento adecuados para el personal que opera en el área de producción seguido de causas como el descuido y la falta de atención a los procesos específicos por lo que se concluye sobre la importancia de un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa.

## 3.2 Encuestas

Para poder realizar el análisis y obtener información para la elaboración de la propuesta para la capacitación se tomo la decisión de aplicar una encuesta al personal de la empresa con la finalidad de recabar experiencias, opiniones e información sobre la situación que guarda dicha empresa en relación a las condiciones laborales actuales. Se diseña el cuestionario y de determina el numero de encuestas que deben aplicarse.

### 3.2.1 Formato de la encuesta



#### ENCUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La presente tiene el propósito de conocer sobre las áreas en las que el personal desea ser capacitado para el desarrollo de sus actividades de la mejor manera, motivo por el cual te pedimos tu participación contestando las siguientes preguntas:

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD LABORAL \_\_\_\_\_

ÁREA LABORAL \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuál es el nombre completo de su empresa?

\_\_\_\_\_

2.- Cuándo fue contratado por la empresa recibió capacitación sobre:

- a) Manejo de las maquinas ( )
- b) Inducción a la empresa ( )
- c) Inducción al puesto ( )
- d) Seguridad e Higiene ( )
- e) Medidas de protección ( )
- f) Expectativas de Desarrollo en la empresa ( )

3.- ¿En que tareas ha tenido problemas para el desarrollo de sus actividades?

- a) En el manejo de las máquinas ( )
- b) En el trato al público ( )
- c) En mis actividades porque desconozco ( )
- d) Las que competen a mi puesto ( )
- e) No hay equipo de seguridad ( )
- f) En las medidas de protección ( )
- g) No contamos con el material necesario ( )
- h) No hay suficiente información para el crecimiento en la empresa ( )



4.- En el ambiente laboral me gustaría:

- a) Ser tratado con dignidad y respecto ( )
- b) Conocer mas a mis compañeros ( )
- c) Trabajar en equipo ( )
- d) Que valoren mi trabajo ( )
- e) Que me den la oportunidad de crecer ( )

5.- Deseo que me den capacitación en:

- a) Manejo de las maquinas ( )
- b) Seguridad e Higiene ( )
- c) Manejo de personal ( )
- d) Manejo de equipo de computo ( )
- e) Control de archivo ( )
- f) Manejo de almacén ( )
- g) Desarrollo Humano ( )
- h) Autoestima ( )
- i) Políticas de la empresa ( )
- j) Superación personal ( )
- k) Primeros auxilios ( )
- l) Valores institucionales ( )
- m) Valores humanos ( )

6.- Para realizar mi trabajo con más éxito requiero:

- a) Mas y mejor equipo ( )
- b) Trato digno y respetuoso ( )
- c) Capacitación en el manejo de los equipos industriales ( )
- d) Mejor ambiente laboral ( )
- e) Protección y equipo para seguridad ( )
- f) Mejor salario ( )

### 3.2.2 Resultados de la encuesta

En este análisis además de introducirnos a área de producción tuvimos la oportunidad de explorar las demás áreas como lo son la de almacén, de administración y de ventas que en conjunto con el de producción forman dicha empresa.

La encuesta se aplicó a 117 que es el total de empleados de la empresa Polietilenos del Sureste S.A. de C.V. que laboran en 3 diferentes turnos y diferentes áreas de la misma. Se hace notar la disponibilidad tanto de directivos como de personal que labora en la empresa.

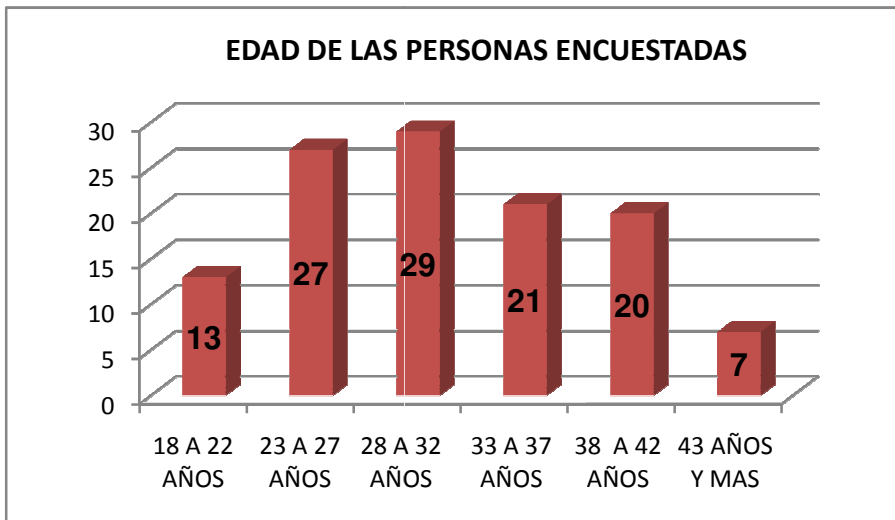
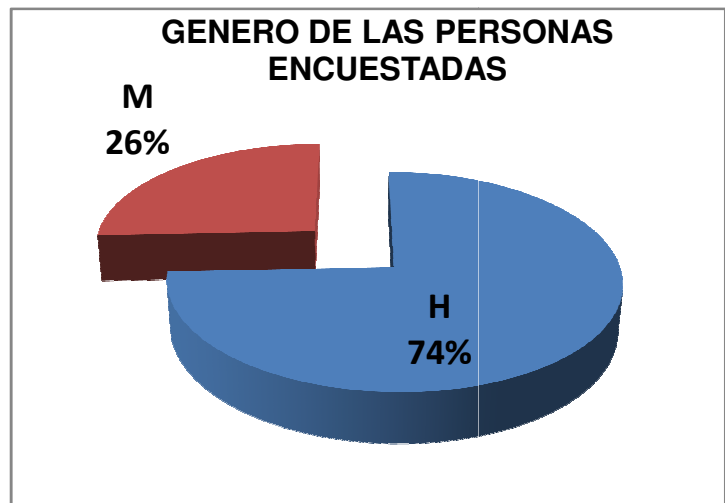


Grafico No. 1 Se muestra que 29 de los trabajadores tienen entre 28 y 32 años de edad , 27 de ellos tienen entre 23 y 27 años de edad y en menor porcentaje de 43 y mas.

Gráfico No. 2, muestra que el 74% de las personas encuestadas son de sexo masculino y el 26% femenino.



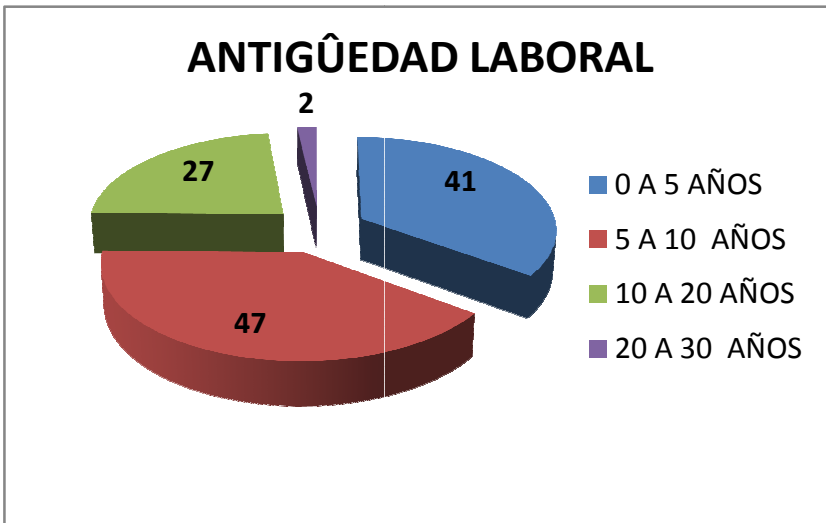


Grafico No. 3. La mayoría de las personas que laboran en Polietilenos del Sureste S.A. de C.V. tienen entre 5 y 10 años de antigüedad, 41 de ellos tienen entre 5 y 10 años y en menor porcentaje de 10 años y más.

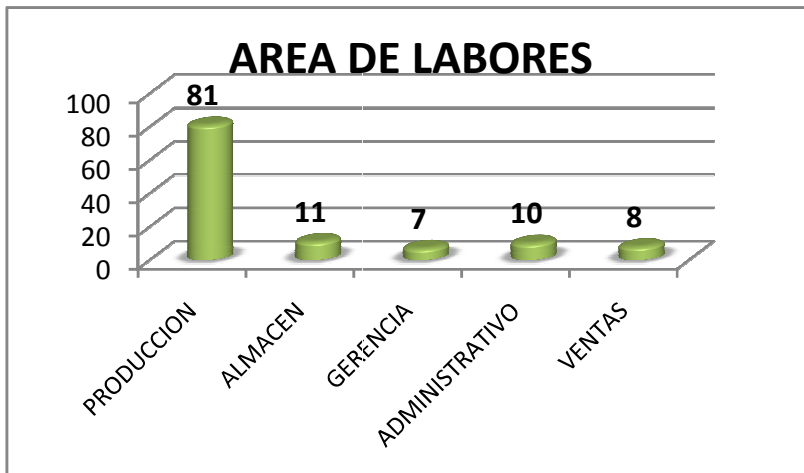


Grafico No. 4 81 de las personas trabajan en el área de producción, 11 en almacén, 10 en áreas administrativas, 8 en ventas y 7 en gerencia.

Pregunta No. 1 Todos los empleados conocen el nombre de la empresa para la que laboran como Polietilenos, algunos como Polietilenos del Sureste y otros como polietilenos del Sureste S.A. DE C.V. , en su generalidad ubican el nombre de la empresa.

Pregunta No. 2 En esta se cuestionó a los participantes sobre los aspectos en los que se le capacitó cuando ingresó a la empresa

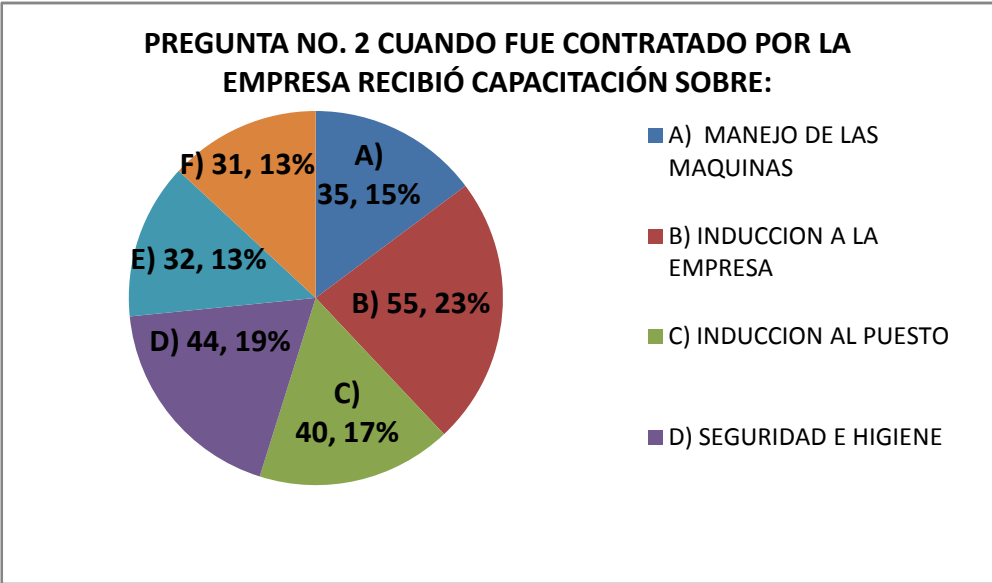


Grafico No. 5 A la mayor parte del personal contratado por la empresa (23%) se le induce a la empresa en menor porcentaje se les habla de las expectativas de desarrollo en la misma, sin embargo se nota que se les informa sobre aspectos relevantes como es la seguridad e higiene, las medidas de protección, etc.

**PREGUNTA NO. 3 ¿EN QUE TAREAS HA TENIDO PROBLEMAS PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES?**

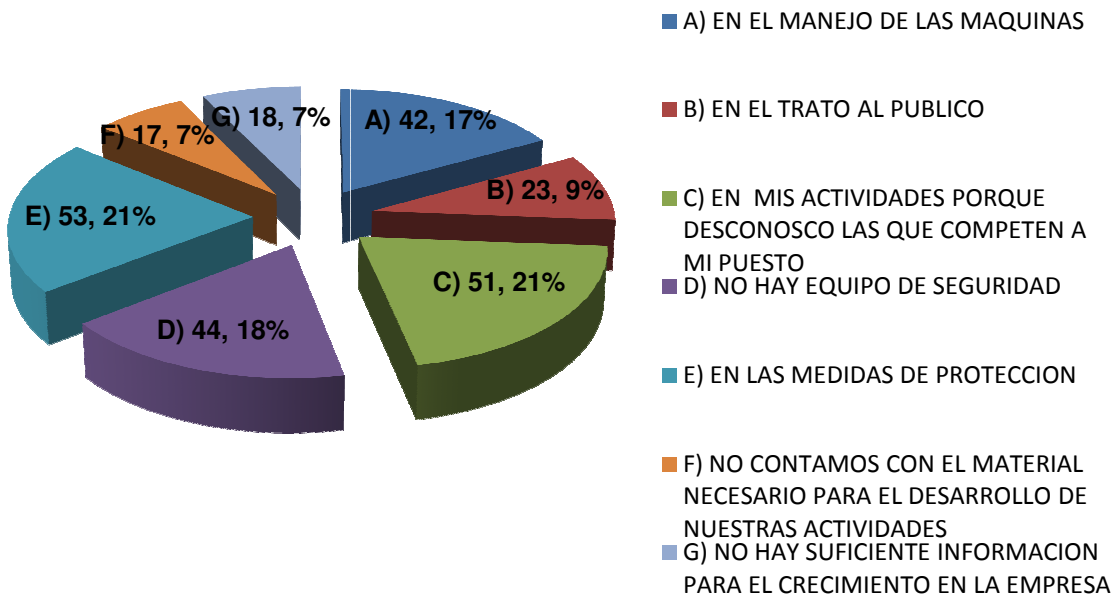


Grafico No. 6 En esta Cuestión se preguntó a los empleados en que tareas ha tenido problemas para el desarrollo de sus actividades y puede notarse en el grafico que la mayor problemática se ha presentado en las medidas de protección 53 personas, en sus actividades porque desconocen las que competen a su puesto y porque no hay equipo de seguridad; en menor número aparece la que refiere porque no hay suficiente información para el crecimiento de la empresa y no cuentan con el material para el desarrollo de sus actividades.

**PREGUNTA NO. 4.- EN EL AMBIENTE**

**LABORAL ME GUSTARIA:**

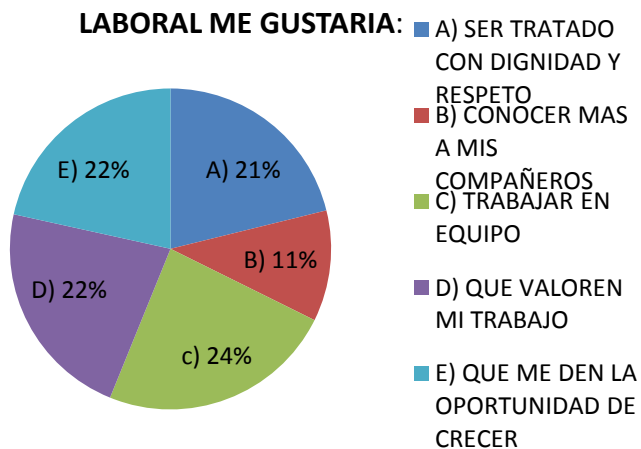


Grafico No. 7, Cuando a los encuestados se les preguntó sobre como desean que sea su ambiente laboral y el trato, el 24% desearía trabajar en equipo, el 22% que valoren su trabajo y que le den la oportunidad de crecer y en menor porcentaje conocer mas a sus compañeros.

**PREGUNTA 5 .- DESEO QUE ME DEN CAPACITACIÓN EN:**

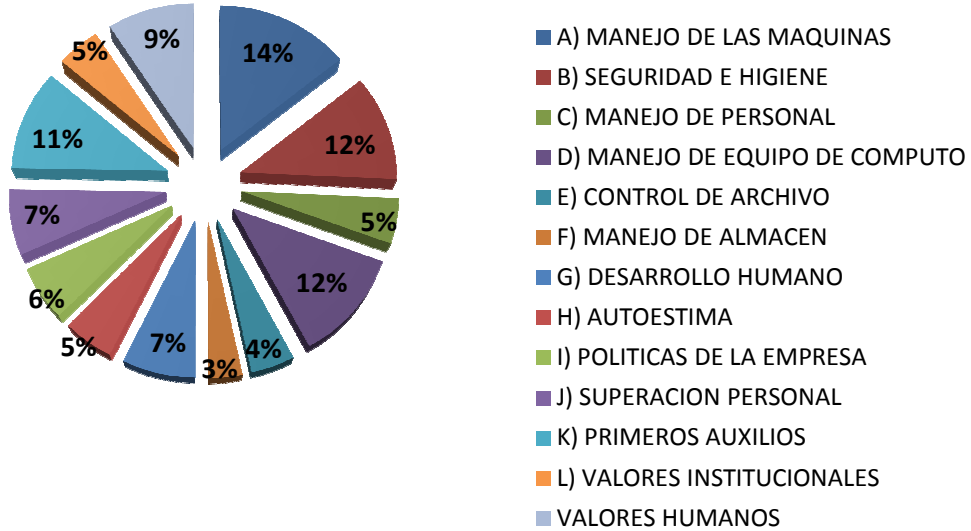
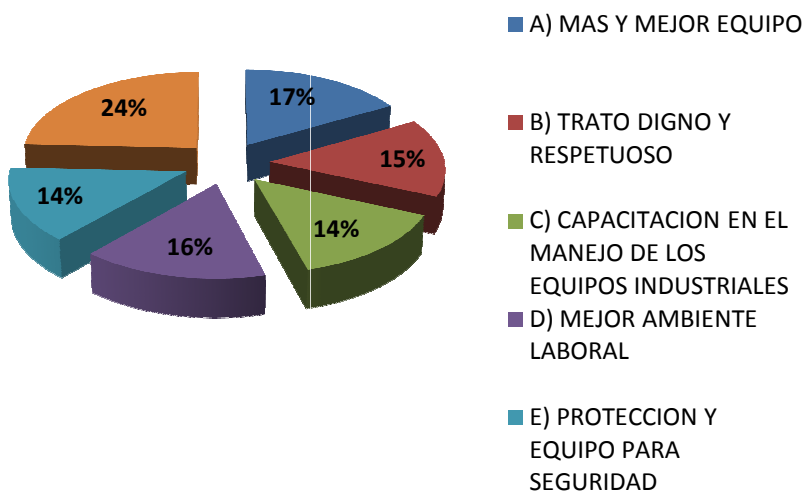


Grafico No. 8, En lo referente al área donde el personal desea ser capacitado el 14% asumió que desea capacitarse en el manejo de las máquinas, el 12% en autoestima, y con igual número de porcentaje superación personal, con 11% en primeros auxilios y otros capacitaciones en menor porcentaje como se aprecia en el gráfico.

**PREGUNTA NO. 6 PARA REALIZAR MI TRABAJO CON MAS ÉXITO REQUIERO:**



En el gráfico No. 9 se puede apreciar que las personas requieren un mejor salario para realizar con éxito su trabajo de igual manera más y mejor equipo y un mejor ambiente laboral, en menor porcentaje trato digno y respetuoso.

### **3.3.- Análisis de los resultados**

De la aplicación de las encuestas a 120 personas empleadas en la empresa Polietilenos del Sureste, S.A. de C.V., de los cuales la mayoría es de sexo masculino y con experiencia laboral que van de los 5 a los 10 años de antigüedad laboral, y que el grueso de la población encuestadas es personal joven con edades entre los 20 y 35 años de edad.

La mayoría de las personas trabajan en el área de producción sin embargo cuentan con una estructura mas o menos adecuada para el desempeño de sus funciones.

Los trabajadores manifiestan inquietudes de capacitación en las áreas del manejo de la maquinaria industrial, que además de que es equipo de antigüedad no se cuenta en la mayoría de los casos con el equipo y condiciones de seguridad y protección a los trabajadores. En entrevista con los empleados del área de producción manifiestan que han existido accidentes de trabajo en los que algunos de los compañeros han salido con lesiones que después los exponen a conflictos laborales porque ellos se van de incapacidad laboral después de la cual normalmente se les despide.

Creer que la empresa les paga un sueldo bajo, la mayoría de ellos son aprendices de practica, por lo que es necesario invertir en capacitación por una parte para ser mas productivos y de mayor calidad y por otra la capacitación sobre las medidas de seguridad que deben guardar en el desempeño de sus labores cotidianas. Además se nota la necesidad de capacitación en desarrollo humano y autoestima, ya que hay interés por un trato mas digno y mejor ambiente laboral.

El personal solicita capacitación específica en el tipo de máquinas industriales que ellos manejan que en la modernidad son más sofisticadas, por lo que aquí se hace necesaria la actualización permanente y constante en el manejo de los equipos y materiales.

En la argumentación de las autoridades de la empresa se considera que los trabajadores no utilizan el equipo de protección existente y que son ellos los que se exponen a riesgos innecesarios que los supervisores de áreas no montan la debida vigilancia para que los empleados porten los uniformes, cascos, guantes, y otros materiales que los protegen.

### **3.4 Causas y consecuencias de la problemática**

Después de haber realizado la encuesta y recopilado la información necesaria podemos asegurar que la falta de un programa adecuado de capacitación ha influido de manera directa en la aparición de situaciones de riesgo que forman el problema actual de la empresa.

Polietilenos del Sureste S.A. de C.V. cuenta con los documentos organizacionales necesarios para su operación, sin embargo se han encontrado fallas en su aplicación y observancia, esto ha desembocado en frecuentes problemas en el funcionamiento de los procesos generando falta de fluidez en los mismos.

La rotación del personal, los accidentes de trabajo, el bajo volumen de producción, la lentitud de los procesos de producción son algunas de las consecuencias de no contar con un programa de capacitación elaborado adecuadamente, pensando en cada una de las necesidades específicas de la empresa. Se debe pues establecer dicho programa diseñándolo pensando en las áreas que debe ser reforzada y las necesidades claras a cubrir para poder lograr los objetivos de mejora que se determinen en dicha implementación.



# **Capitulo IV**

## **PROPUESTA DE CAPACITACIÓN**

#### **4.1 Alcances y generalidades de la propuesta**

El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una organización; por lo cual, es muy importante promover la adaptación a la cultura de la organización y la capacitación necesaria a los recién contratados para que puedan realizar su trabajo de acuerdo con los objetivos de la organización. Ante esto, cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones y empresas, se han abierto a la necesidad de contar con programas de capacitación y desarrollo para el desarrollo de sus organizaciones que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

La capacitación debe estar dirigida inicialmente a los nuevos trabajadores, sin embargo, es posible que el personal actual no posea todas las habilidades necesarias, requiere adecuarse a nuevas exigencias del proceso o quizás posea hábitos negativos que sea preciso cambiar. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

La capacitación ha pasado de ser considerada un tema rígido y de rutina que impartía las aptitudes técnicas necesarias para realizar un trabajo, a ser considerada un proceso planeado, sistemático y organizado a corto plazo, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y en consecuencia, lograr su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa sino también en el potencial de sus miembros. Para que una empresa sobreviva y sea considerada competitiva en el mercado actual, implica no sólo una capacitación técnica sino lograr que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados a su puesto de trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto.

Los alcances de la propuesta que se presenta se determinan estableciendo el número de trabajadores que se verán beneficiados con la misma, se ha pensado en que tanto los que se encuentran en el área administrativa como los del área

operativa tengan acceso a dicho programa ya que el trabajo en conjunto es el que da la eficiencia a la empresa generando con ello la productividad.

El programa que se propone cuenta con la flexibilidad de tiempos de ejecución, sin embargo se recomienda que se apliquen 4 cursos por año, dos de ellos en el área de operaciones y dos más en el área administrativa tomando en cuenta la relación costo-beneficio de cada uno de los cursos.

Se considera que de aplicarse el programa que se propone se podrán observar resultados al mediano plazo en indicadores de rotación de personal y de accidentes de trabajo.

## **4.2 Descripción de la propuesta**

Por los tipos de problemáticas que se han estado presentando en la empresa **Polietilenos del Sureste**, debido a los accidentes constantes en las máquinas embolsadoras, se ha diseñado el Programa de Capacitación que no sólo capacite sobre el uso correcto de máquinas y herramientas para disminuir accidentes sino que también se promuevan actitudes de responsabilidad y un ambiente de trabajo armonioso.

La capacitación estaría dirigida a 81 empleados del Área de producción y 36 personas de las áreas administrativas de la empresa que serán los directamente beneficiados.

Con ellos se pretende una mejora en la calidad de los servicios, con ahorro de tiempo y recursos, así la capacitación representará una inversión con resultados beneficiosos para todos.

### 4.3 Programa de capacitación

#### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDAD DE CAPACITACION	DURACION	OBJETIVO	MODALIDAD	FECHA	COSTO
"Manejo y operación de la máquina Impresora Taiwanesa a cuatro tintas y selección a color.	20 hrs	Que los empleados del área de producción cuenten con los conocimientos necesarios para la operación de las máquinas embolsadoras industriales.	CURSO		\$ 35,000.00
Manejo, operación y mantenimiento de la máquina bolseadora.	20 hrs.	Aprender el manejo de las máquinas bolseadoras para la fabricación de bolsas y rollos de polietilenos y procurar su mantenimiento	CURSO		\$ 30,000.00
"Gestión de mantenimiento"	20 hrs.		CURSO		
"Planificación y gestión de la producción"	20 hrs.	A través de la elaboración de planes y gestión oportuna de insumos y recursos, mejorar la calidad de la producción y servicios que presta la empresa	CURSO		\$ 25,000.00
"La importancia de la capacitación en las empresas"	20 hrs.	Concientizar al personal administrativo sobre la importancia de la capacitación como un medio de mejorar y optimizar los recursos	CURSO		\$ 22,000.00

“Administración efectiva del personal”	20 hrs	Que el personal directivo cuente con los elementos para la administración efectiva del personal de la empresa	CURSO		\$ 20,000.00
“Entrenando y delegando”	20 hrs	Capacitar al personal administrativo en el empoderamiento del personal	CURSO		\$ 20,000.00
“Liderazgo gerencial”	20 hrs	Que los responsables de la alta dirección de la empresa cuenten con los elementos para ejercer un liderazgo eficaz	CURSO		\$ 30,000.00
Prevención de accidentes en el Trabajo”	20 hrs	Sensibilizar al personal sobre la prevención de accidentes en su área laboral, así como el uso correcto del equipo de protección.	CURSO		\$ 30,000.00 <sup>9</sup>
Desarrollo Humano	20 hrs	Brindar a los empleados sensibilización sobre mejores estilos de vida basados en principios y valores que les ayuden a ser mejores personas.	CURSO		\$ 40,000.00

## CONCLUSION

La empresa Polietilenos del Sureste S.A. de C.V. es una organización que se dedica a la producción de polietilenos materia básica, incursionar en una organización de esta naturaleza es también pensar en que no solo se trata de producir mas, a fin de alcanzar las metas que las empresas se proponen, se trata de producir mejor en un ambiente laboral armónico y digno de las personas que ahí laboran.

En la aplicación de esta encuesta y después de sostener entrevista con los directivos y personal de la misma se puede constatar que la capacitación periódica permite mejores resultados en la producción.

El personal de Polietilenos del Sureste S.A. de C.V. ha sufrido algunos accidentes que han afectado su salud y su integridad. Esto debido a que por una parte no cuenta con la capacitación profesional y técnica en el uso de las máquinas y por otra falta sensibilización en el manejo del equipo de seguridad e higiene propio para la realización de estas tareas. Esto trae complicación porque además de que se afecta la salud de los trabajadores, se afectan los sistemas de producción de la empresa.

Derivado de ello, es necesario implementar acciones de capacitación que van desde el aspecto técnico del uso de las máquinas y equipos, como lo hacen saber las personas encuestadas hasta acciones de desarrollo humano y superación personal, así como de manejo de personal y alta gerencia.

Esto es necesario y además es una obligación sustentada en la Ley Federal del Trabajo en el capítulo III Bis artículo 153-A al 153-X brindar capacitación y adiestramiento a las personas desde que son contratadas por la misma empresa.

Después de indagar la estructura interna del Polietilenos del Sureste y conocer su forma de organización se propone el programa descrito a fin de que los colaboradores cuenten con los conocimientos y sensibilización necesarios en el desempeño de sus funciones.

## Bibliografías

- Administración de personal, shaun Tyson y Alfred york, trillas.
- Administración de recursos humanos, Idalberto chiavenato, quinta edición, Mg graw Hill.
- Introducción a la teoría general de la administración; Chiavenato Idalberto; quinta edición; McGraw Hill
- Administración de personal, Raymundo amaro Guzmán, limusa noriega.
- Administración de recursos humanos, L. Fernando arias Galicia, trillas.
- Administración de personal y recursos humanos, Keith Davis, Mg graw Hill, quinta edición.
- Administración de personal, Gary dessler, octava edición, ed. Pearson.
- Metodología de la investigación, Roberto Hernández sampieri, tercera edición, Mg graw Hill.
- Métodos y técnicas de investigación, Munch Galindo Lourdes, trillas.
- <http://www.monografias.com/trabajos16/diccionario-comunicacion/diccionario-comunicacion.shtml>; 05/dic/08.; 10:35 a.m.
- Administración de personal, Reyes Ponce Agustín, limusa.
- Administración de recursos humanos, Robbins P. Stephen, limusa wiley.
- Administración, Schermerhorn R. John, limusa wiley.
- Administración de recursos humanos, bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur, ed. Thomson.
- Enciclopedia Británica.

# Anexos





## ENCUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La presente tiene el propósito de conocer sobre las áreas en las que el personal desea ser capacitado para el desarrollo de sus actividades de la mejor manera, motivo por el cual te pedimos tu participación contestando las siguientes preguntas:

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD LABORAL \_\_\_\_\_

ÁREA LABORAL \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuál es el nombre completo de su empresa?

\_\_\_\_\_

2.- Cuándo fue contratado por la empresa recibió capacitación sobre:

- g) Manejo de las maquinas ( )
- h) Inducción a la empresa ( )
- i) Inducción al puesto ( )
- j) Seguridad e Higiene ( )
- k) Medidas de protección ( )
- l) Expectativas de Desarrollo en la empresa ( )

3.- ¿En que tareas ha tenido problemas para el desarrollo de sus actividades?

- i) En el manejo de las máquinas ( )
- j) En el trato al público ( )
- k) En mis actividades porque desconozco ( )
- l) Las que competen a mi puesto ( )
- m) No hay equipo de seguridad ( )
- n) En las medidas de protección ( )
- o) No contamos con el material necesario ( )
- p) No hay suficiente información para el crecimiento en la empresa ( )

4.- En el ambiente laboral me gustaría:

- f) Ser tratado con dignidad y respecto ( )
- g) Conocer mas a mis compañeros ( )
- h) Trabajar en equipo ( )
- i) Que valoren mi trabajo ( )
- j) Que me den la oportunidad de crecer ( )

5.- Deseo que me den capacitación en:

- n) Manejo de las maquinas ( )
- o) Seguridad e Higiene ( )
- p) Manejo de personal ( )
- q) Manejo de equipo de computo ( )
- r) Control de archivo ( )
- s) Manejo de almacén ( )
- t) Desarrollo Humano ( )
- u) Autoestima ( )
- v) Políticas de la empresa ( )
- w) Superación personal ( )
- x) Primeros auxilios ( )
- y) Valores institucionales ( )
- z) Valores humanos ( )

6.- Para realizar mi trabajo con más éxito requiero:

- g) Mas y mejor equipo ( )
- h) Trato digno y respetuoso ( )
- i) Capacitación en el manejo de los equipos industriales ( )
- j) Mejor ambiente laboral ( )
- k) Protección y equipo para seguridad ( )
- l) Mejor salario ( )