



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGON**

**División de humanidades y artes
Jefatura de Pedagogía**

***“Validación de competencias en el
personal operativo de empresas
certificadas bajo el Sistema de Calidad
ISO 9001:2008”***

**MEMORIA DE
DESEMPEÑO PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGIA**

Presenta:

Irma Fuentes Arévalo

ASESOR

LIC. ALBERTO MONTERO FLORES

SAN JUAN DE ARAGON, ESTADO DE MEXICO, 2013



FES Aragón



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Agradezco a Dios su presencia en mi vida. La habilidad para aprender y ser feliz, sobre todo, las bendiciones recibidas, que se traducen en mi familia, mis hijos, el trabajo, los amigos, etc.

Gracias Dios por tu grande e infinita bondad.

Agradezco a mis padres, el amor y el apoyo incondicional que siempre me han brindado. El ejemplo de responsabilidad y compromiso que siempre mostraron en todas sus actividades de la vida. A mi mamá su amor, su cariño y su confianza que es la que me ha dado siempre la energía para seguir adelante. A mi papá, su ejemplo de trabajo, y esfuerzo diario, combinado con mucho amor a la familia y a los hijos.

Agradezco a Paco, por ser mi esposo y mi mejor amigo. Tú has sido mi fuerza y mi apoyo. Tu amor y la confianza que siempre me has mostrado, alimentaron la esperanza y la decisión de terminar este proyecto. Gracias amor.

Quiero agradecer muy especialmente a Santiago, Samuel y Daniela, a mis hijos, por su respeto y el tiempo que me regalaron para poder terminar este trabajo. Mis niños, los amo y siempre los tuve en mi pensamiento para poder finalizar mi trabajo de titulación. Está dedicado a ustedes.

Raúl, Héctor, Carmen, Rocío, Gaby, Toño y Bety, siempre hemos sido una familia numerosa y feliz. Mis hermanos, se que siempre he contado con el apoyo incondicional de ustedes, sé que nuestros lazos de afecto son más grandes que cualquier dificultad que pudiera presentarse. Para ustedes también va dedicado este trabajo de titulación.

A Quique y Nena, que aún cuando ya no nos acompañan, sé que hubieran estado felices de compartir este logro.

Y un agradecimiento muy especial, a mi amigo y asesor Alberto Montero Flores. Compañero de generación, y una persona maravillosa. Gracias a tu apoyo amigo, este trabajo pudo concluirse.

Índice

Introducción.....	V
--------------------------	----------

Capítulo 1 La Capacitación y el enfoque por competencias

1. La capacitación en la actualidad	
a. Antecedentes de la Capacitación	3
b. Marco Legal.	5
c. Normas ISO 9001	8
d. Enfoque Lean Manufacturing.	12
2. Concepto de Capacitación	
a. Adiestramiento	18
b. Capacitación	19
c. Educación	20
d. Capacitación y productividad	21
3. El Modelo por Competencias	
a. Fundamentos teóricos	22
b. Concepto	24
c. Vinculación con el entorno laboral	25

Capítulo 2 Experiencia laboral

1. Albany International antes de una asociación pedagógica por competencias	27
2. Aplicación del modelo usual vs. Modelo de capacitación metodológico.	30

Capítulo 3 Aplicación de un modelo pedagógico basado en competencias en la Industria Textil

1. Propuesta de un proceso de capacitación basado en competencias.	33
2. Aplicación del modelo	35
3. Conclusiones	53

Bibliografía

Anexos

56
57

INTRODUCCION

El campo profesional del pedagogo se vincula a la realidad de la educación, y en gran medida se orienta a la práctica en Instituciones educativas. Sin embargo en los últimos tiempos, su desempeño profesional ha incrementado en el terreno de la Capacitación Industrial.

Hace algunos años, los psicólogos laborales y los administradores, eran quienes se responsabilizaban del personal y su desarrollo dentro de las empresas. Hoy en día el perfil del pedagogo ha cobrado mayor fuerza al reconocerse en él, al profesional de la educación, capaz de proponer, desarrollar, ejecutar y evaluar Programas de Capacitación efectivos, que conllevan un aumento en la productividad.

Al iniciar mi desarrollo profesional en el área de la Capacitación, pude observar que muchas de las propuestas o de los programas que las Empresas implementan, tienen un enfoque administrativo, pero fallaba el enfoque pedagógico. Los temas y contenidos, no siempre están basados en un Diagnóstico de Necesidades real y efectivo, lo que conlleva a cursos que cubren requisitos, pero no necesidades.

Aunado a esto, los resultados se miden en horas hombre, cursos impartidos y costos generados. En pocas ocasiones se mide el aprendizaje del personal capacitado. No se aplican herramientas de evaluación que proporcione información respecto a la efectividad de la capacitación impartida. Ni tampoco existe un seguimiento de la misma.

Este es uno de los principales problemas que presentan las empresas certificadas en el Sistema Calidad ISO 9001:2008. La competencia y la efectividad en este sistema son fundamentales.

Con el fin de dar una propuesta a esta situación, es que en esta Memoria de desempeño profesional, se expone un modelo de Capacitación por competencias para el personal operativo. En el que se da un enfoque

pedagógico, sustentado en teorías educativas del conductismo, constructivismo y cognoscitivas, relacionadas con metodologías Lean Manufacturing, en específico, la metodología TWI (Training Whithin Industry) de la que se rescatan las Hojas de descomposición de trabajo, y se proponen las Guías de entrenamiento y los Check List de entrenamiento.

Estos documentos dan soporte al Sistema administrativo de la Capacitación, y el enfoque pedagógico da soporte al aprendizaje. El seguimiento de los resultados son los que dan evidencia de la efectividad al vincularlos con los objetivos y su aplicación en el puesto de trabajo.

Finalmente, este trabajo describe la base teórica y la estructura general del Programa de Capacitación por competencias, donde la elaboración de objetivos, contenidos y técnicas de evaluación se han obviado, debido a que ello responde en forma particular a las necesidades que cada Empresa manifiesta. Además de ser parte esencial de la formación profesional del pedagogo.

CAPITULO 1

LA CAPACITACIÓN Y EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS

1. La Capacitación en la actualidad

a. Antecedentes de la capacitación

Para el desarrollo de este trabajo, nos ubicaremos en un primer momento en los antecedentes de la Capacitación en México, para comprender posteriormente la metodología por competencias que es el punto de este documento.

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo. En el contexto de la organización social, económica y religiosa de los aztecas encontramos que ya existía una educación para el trabajo en el Tepochcalli y el Calmecac, comúnmente conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes de la ciudad en las artes militares, la religión y la disciplina, y que también desempeñaron el papel de adiestrar a los jóvenes en el trabajo. Después se traslada al México colonial el sistema de aprendices, quienes, bajo la guía y supervisión de un maestro, propietario de las herramientas y de la materia prima, tenían así la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga comida y alojamiento. Durante la época colonial, "Las Cartas de Indias" establecen diversas ordenanzas que tendían a apoyar actividades laborales, como favorecer la libertad de los jóvenes para trabajar voluntariamente en obrajes, dejándoles a su libre arbitrio aprender el oficio. También se impedía a los maestros despedir a los aprendices antes de haber cumplido cuatro años de aprendizaje. Ya hacia 1800 existían artesanos jornalistas, que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes, a su vez, tenían bajo sus

órdenes a aprendices; luego de cumplir con un cierto período de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.¹

A nivel mundial, la Revolución Industrial que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII provocó grandes cambios, el paso de la capacidad y la energía humanas del hombre a la máquina tuvieron enormes consecuencias en la administración.

La Revolución industrial alteró el método de capacitación existente; ahora el personal con poca experiencia podía operar las máquinas y, en consecuencia, los gremios empezaron a decaer. Más tarde, cuando el proceso fabril reemplazó al proceso doméstico, asimiló a los aprendices provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era también el propietario de la factoría, y el aprendiz, después del periodo de capacitación, se convertía en un trabajador de ella.

En México el desarrollo de la industria dio lugar a la creación de grandes fábricas o regiones en donde se concreta la actividad económica, las cuales constituyen la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores; en donde se divide el trabajo entre las ramas de la producción y en donde se ponen en contacto los diferentes oficios.

La división del trabajo en la propia fábrica propicia que los trabajadores estén en contacto continuo, pues la producción es resultado del trabajo de una gran cadena de obreros que no ejecutan todas las actividades de la producción de un bien o servicio, si no que participan sólo en parte, y al hacerlo ponen en evidencia la necesidad del trabajo especializado de cada uno en el proceso productivo moderno. Esta necesidad de especialización resalta la importancia del adiestramiento y la capacitación del personal en los diversos niveles de la organización con el fin de aumentar su efectividad.

Con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el de aprendices por un sistema capaz de satisfacer la mayor

¹ <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revlads/cont/5/art/art9.pdf>

demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.

Tenemos en nuestro país una institución que vigila no sólo la plantilla que puede contratar cada empresa, sino además difunde y verifica el cumplimiento de la capacitación en las Empresas, observando que los trabajadores cuenten con un entrenamiento adecuado para realizar sus actividades laborales dirigidas al puesto a ocupar y al área específica en donde realizarán sus funciones, nos referimos a la SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

b. Marco legal

Indiscutiblemente, al abordar el tema de la capacitación en México, siempre debemos referirnos al marco legal de la misma. La Capacitación en la mayoría de los casos se concibe como un requerimiento legal al que hay que dar cumplimiento con el fin de evitar multas y sanciones. Sin embargo, cuando una empresa prueba un sistema de Capacitación enfocado a necesidades específicas, con resultados efectivos, el sentir cambia, y la inversión y la productividad se reflejan en los resultados,

Así pues, la capacitación del trabajador como una obligación de la empresa está fundamentada en el Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y en él se establece que: “Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación”.

La Ley Reglamentaria a la que hace referencia este artículo, es decir La Ley Federal del Trabajo, retoma lo plasmado en la Constitución y establece en el Capítulo III Bis, que habla sobre la capacitación y el adiestramiento que:

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad...”(Art.153-A).

Consecuentemente todas las empresas públicas o privadas tienen como obligación el proporcionar a sus trabajadores capacitación, en aquellas en que existe un reglamento interno, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, debe estipularse este derecho del trabajador, en caso de no contar con un contrato de trabajo claramente definido igual rige la ley mencionada.

En esta Ley se establece que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento, la capacitación se debe proporcionar a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella dentro de sus horas de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo, la empresa puede proporcionar la capacitación por conducto de personal propio o de instructores especialmente contratados.

La capacitación tendrá como objetivo: a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación c) Prevenir riesgos de trabajo; d) Incrementar la productividad; y e) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

En este marco normativo, la Secretaría, en su oportunidad emitió el Acuerdo por el que se fijan criterios generales y se establecen los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, mismos que fue publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 18 de abril de 1997. Posteriormente en 2004, la STPS, publicó la actualización de estos criterios generales y los formatos correspondientes.

Estos criterios generales, establecen específicamente la realización de los trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, así como dar a conocer los formatos que actualmente se aplican en esta materia. En general estos trámites se agrupan en los siguientes rubros:

a) **Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento:** La comisión mixta de capacitación y adiestramiento es el grupo de trabajo constituido al interior de cada empresa, con el objeto de vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos conforme a la necesidades de los trabajadores y de la propia empresa. Es obligación de los representantes patronales mantener en sus registros internos la información requerida por la Secretaría, respecto a la integración de las comisiones mixtas, conforme al formato DC-1 (**Anexo 1**), así como información de las bases generales de funcionamiento y las actividades de los últimos doce meses de las comisiones mixtas.

b) **Planes y programas de Capacitación y Adiestramiento.** Mismos que deberá cumplir con “atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador. Los planes y programas responderán a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, incluyendo los programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa, y precisarán el número de etapas durante las cuales se impartirán. Para la aprobación de los planes y programas de capacitación, las empresas, deberán requisitar y presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría en el formato DC-2 (**Anexo 2**)

c) **Elaboración de las constancias de habilidades laborales y presentación de las listas de dichas constancias ante la STPS.** . La constancia de habilidades laborales es el documento que acredita la capacitación que un trabajador recibe como resultado de la aprobación de los

cursos que forman parte de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la empresa. Las constancias de habilidades laborales serán expedidas por la persona o entidad instructora en el caso de instructores externos, o por la empresa cuando se trate de instructores internos. Serán autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa.

Las empresas deberán hacer del conocimiento de la Secretaría, para su registro y control las listas de las constancias de habilidades laborales expedidas a los trabajadores dentro de los sesenta días hábiles posteriores al término de cada etapa anual del plan y programas de Capacitación y Adiestramiento, por medios electrónicos o de manera personal a través del formato DC-4 (**Anexo 4**) “Lista de Constancias de habilidades laborales”.

Cuando el patrón no dé cumplimiento a las obligaciones establecidas será sancionado de acuerdo a lo que la misma Ley señala.

Así es, como el marco legal de la Capacitación en México ha establecido en forma genérica un proceso de Capacitación que toda empresa, deberá cumplir con el fin de garantizar de alguna forma, que el personal recibe la capacitación mínima necesaria para desarrollar sus habilidades en un puesto de trabajo determinado, mejorar la productividad y evitar los riesgos de trabajo. Al desarrollar cualquier sistema de Capacitación por competencias o no, debemos considerar estos puntos, ya que representa un plus para las Empresas, el hecho de que los Planes de Capacitación que se desarrollen además de ser efectivos, contemplen este aspecto, eliminando con ello, problemas de carácter legal.

c. Normas ISO,

Hoy en día son cada vez más las Empresas que buscan una certificación ISO, que garantice la calidad y la estandarización de sus procesos, de tal forma que ello repercuta en su productividad y en un beneficio económico.

Y como todo proceso productivo o de servicio, requiere en mayor o menor medida la gestión del recurso humano, la Norma ISO 9001:2008 en su

capítulo 6 “Gestión de recursos”, aborda, específicamente en el punto 6.2. la Gestión del recurso humano, donde se establecen criterios para determinar la competencia del personal en su puesto de trabajo.

Estos criterios son parte de los que retomaré más adelante para determinar la competencia del personal operativo en las empresas de manufactura, que se encuentran certificadas bajo esta norma y cuyo requisito en ocasiones, es difícil de cubrir si no se cuenta con una visión educativa de las competencias.

Pero, antes revisemos que es la Norma ISO 9000. La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización (como lo es el IRAM en la Argentina), y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional.

Durante las últimas décadas, organizaciones de todos los lugares del mundo se han estado preocupando cada vez más en satisfacer eficazmente las necesidades de sus clientes, pero las empresas no contaban, en general, con literatura sobre calidad que les indicara de qué forma, exactamente, podían alcanzar y mantener la calidad de sus productos y servicios.

Teniendo como base diferentes antecedentes sobre normas de estandarización que se fueron desarrollando principalmente en Gran Bretaña, la ISO creó y publicó en 1987 sus primeros estándares de dirección de la calidad: los estándares de calidad de la serie ISO 9000.

Con base en Ginebra, Suiza, esta organización ha sido desde entonces la encargada de desarrollar y publicar estándares voluntarios de calidad, facilitando así la coordinación y unificación de normas internacionales e incorporando la idea de que las prácticas pueden estandarizarse tanto para beneficiar a los productores como a los compradores de bienes y servicios. Particularmente, los estándares ISO 9000 han jugado y juegan un importante papel al promover un único estándar de calidad a nivel mundial.

Las normas ISO 9000 han cobrado mayor relevancia internacional en las últimas décadas y en la actualidad es utilizada en más de 120 países.

Estas normas requieren de sistemas documentados que permitan controlar los procesos que se utilizan para desarrollar y fabricar los productos. Estos tipos de sistemas se fundamentan en la idea de que hay ciertos elementos que todo sistema de calidad debe tener bajo control, con el fin de garantizar que los productos y/o servicios se fabriquen en forma consistente y a tiempo.

Las ISO 9000 no definen cómo debe ser un Sistema de Gestión de Calidad de una organización, sino que ofrecen especificaciones de cómo crearlo e implementarlo; éste será diferente en función de las características particulares de la organización y sus procesos.²

La **Norma ISO 9001:2008**, especifica los requisitos para un **Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)** que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.

a. Estructura de ISO 9001:2008

- **Cap.1 al 3:** Guías y descripciones generales.
- **Cap.4 Sistema de gestión:** contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
- **Cap.5 Responsabilidades de la Dirección:** contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.

² <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>

- **Cap.6 Gestión de los recursos:** la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.
- **Cap.7 Realización del producto/servicio:** aquí están contenidos los requisitos puramente de lo que se produce o brinda como servicio (la norma incluye servicio cuando denomina "producto"), desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.
- **Cap.8 Medición, análisis y mejora:** aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.³

Dentro de la estructura de esta norma, el punto que nos interesa desde un enfoque de la capacitación es el referente al capítulo 6 que hace referencia a los Recursos, y en específico al recurso humano. El punto 6.2.1 de la norma nos dice: “El personal que realiza trabajo que afecta la conformidad con los requisitos del producto, debe ser **competente** con relación a una **educación, capacitación, habilidades y experiencia adecuadas**”⁴

Por lo que, a partir de ahí derivamos una definición de Competencia, aplicada a los Sistemas de gestión de calidad certificados bajo los criterios de la Norma ISO 9001:2008, y en los cuales, la competencia de cualquier persona, está definida por una **educación, capacitación, habilidades y experiencia** que la empresa considere adecuadas en relación a la conformidad con los requisitos del cliente. De esta forma, al desarrollar un sistema de Capacitación enfocado a los requisitos de esta norma deberá vincularse directamente con

³ http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

⁴ Bureau Veritas Mexicana, (2008) *Norma ISO 9001:2008 Traducción de Bureau Veritas Mexicana, para capacitación*. Texto valido como guía. No es aceptable para auditoría. Rev. Noviembre 2008. México

estas características de conformidad y con los procesos específicos del producto o servicio de que se trate.

Es importante mencionar que dentro de estos requisitos la norma hace una Nota que dice “La conformidad con los requisitos del producto puede ser afectada directa o indirectamente por personal que lleva a cabo cualquier tarea dentro del sistema de gestión de calidad.” Lo que conlleva que cualquier persona dentro de una organización es responsable de la calidad y del servicio que el cliente recibe, por lo cual, toda persona dentro de la organización debe ser incluida dentro del proceso de competencia que la organización determine.

Es importante recordar, que pese a que la Norma ISO nos define los criterios bajo los cuales deberá considerarse a una persona competente, esta es una norma global que proporciona estándares que aplican a empresas de productos o servicios, cuyas actividades para implementarlo depende de las características de la organización y sus procesos. Es decir, la Norma ISO nos dice “que” requerimos para determinar que una persona es competente, pero no nos dice “como” logramos esa competencia en nuestro personal, eso, depende de las características y necesidades específicas que cada organización determine al interior. Es por ello, que el enfoque por competencias nos da respuestas al considerar, no solo la competencia como el desempeño adecuado de una actividad, sino que va más allá al considerar la competencia dentro de un contexto, de Calidad, productividad, y sobre todo al considerar a las personas como un todo en un contexto integral de aprendizaje y de aplicación del mismo.

d) *Enfoque Lean Manufacturing.*

El enfoque Lean Manufacturing, se aborda en esta memoria de desempeño, al considerar que estas metodologías que las empresas aplican a fin de incrementar su productividad, al hacer un uso más efectivo de sus recursos, se vinculan también con la Calidad y con la competencia del personal. Ya que pueden ser utilizadas dentro de la Norma ISO 9001:2008, como evidencia de la mejora. Y para que ello suceda, es decir, para que cada método se aplique correctamente, es necesario que la gente lo conozca, lo comprenda y lo aplique correctamente en su área de trabajo. Ello, mantiene fuertes de relaciones de trabajo, permite estandarizar y validar

actividades clave en los puestos de trabajo y sobre todo da sentido de logro, participación y reconocimiento en el personal que lo aplica.

Veamos un poco sobre este enfoque. Finalizada la segunda guerra mundial (1945) los industriales japoneses estudiaron los métodos de producción de los Estados Unidos de América, con especial atención a las prácticas productivas de Ford y el Control Estadístico de Procesos desarrollado por Edward Deming, Joseph Moses Juran, Kaoru Ishikawa y Philip B Crosby entre otros.

En Toyota Motor Company, Taichii Ohno y Shigeo Shingo ambos ingenieros de la empresa, comenzaron a incorporar las técnicas de producción Ford con otro enfoque, designándolo como "Toyota Production System". El desarrollo de estos nuevos conceptos de producción ocurrieron entre 1949 y 1975, donde, se reconoció la importancia central de los inventarios, la motivación de los empleados, la variedad de productos, la configuración de las maquinas y el cambio herramientas en pocos minutos.

En 1980 desde los Estados Unidos de América algunos fabricantes, como, General Electric y Kawasaki (Lincoln, Nebraska) fueron alcanzando el éxito a través del desarrollo de procesos productivos propios, los cuales estaban adaptados a cada empresa en particular. Los sistemas desarrollados y adoptados por cada empresa se basan en el "Toyota Production System" y se conocen como Manufactura de Clase Mundial.⁵

Lean Manufacturing (manufactura esbelta o ágil) es un conjunto de técnicas desarrolladas por la compañía Toyota a partir del decenio de 1950 que sirven para mejorar y optimizar los procesos operativos de cualquier compañía industrial, independientemente de su tamaño. La totalidad de estas técnicas estaban incluidas en lo que se conoció como Just in time (justo a tiempo) o sistema de producción Toyota en donde destacaron autores como Shigeo Shingo y Edward Hay

Lean Manufacturing, se puede definir como un proceso sistemático y continuo de identificación y eliminación de desperdicio o excesos, entendiendo como

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos82/lean-manufacturing-manufactura-esbelta/lean-manufacturing-manufactura-esbelta2.shtml#ixzz2lip3BpNC>

desperdicio, toda aquella actividad que no agrega valor a un proceso, pero si genera un costo y trabajo. El desperdicio es todo lo adicional a lo mínimo necesario de recursos (materiales, equipos, personal, tecnología, etc.) para fabricar un producto o prestar un servicio. De esta forma, las actividades que no agregan valor se llaman mudas. Sin embargo, para lograr la eliminación sistemática de desperdicios se requiere trabajar con equipos de personas bien organizadas y capacitadas.

Los 8 tipos de desperdicios que se reconocen son:

1. Sobreproducción: Producir más temprano o en mayor cantidad de lo que requiere el cliente. Es la causa de la mayoría de los otros desperdicios.
2. Tiempo de espera: Operarios esperando por averías o información. Clientes esperando en el teléfono. Periodos de inactividad de un proceso ya que esta acción no agrega valor y a veces resulta en una sobreproducción.
3. Transporte: Se refiere al movimiento innecesario de materiales de una operación a otra sin ser requeridos
4. Sobre-procesos o procesos inapropiados: Se refiere a operaciones extras tales como re-trabajos, re-procesos, manejos de materiales innecesarios y almacenamiento debido a algún defecto, sobreproducción o inventario insuficiente. Realizar pasos innecesarios para procesar artículos.
5. Inventarios innecesarios: Excesivo almacenamiento de materia prima, producto en proceso y producto terminado. El inventario oculta problemas que se presentan en la empresa.
6. Movimientos innecesarios: El desperdicio de movimiento tiene dos elementos, el movimiento humano y el movimiento de las máquinas, dichos movimientos están relacionados con la ergonomía de lugar donde se trabaja, afectando así a la calidad y la seguridad. Personas subiendo y bajando, buscando documentos, agachándose, escogiendo, etc. Son movimientos innecesarios que además afectan la salud del trabajador cuando se hacen repetidamente.
7. Defectos: Repetición o corrección de errores. Se compone de todos los materiales, tiempo y energía involucrados en reparar los defectos.

8. Talento Humano subutilizado, al no utilizar la creatividad y la inteligencia del personal para eliminar desperdicios. O por falta de Capacitación, desperdiciar potencial humano en la empresa.

A pesar de que Lean Manufacturing se plantea una serie de herramientas, su sola utilización no permitirá alcanzar logro alguno. Tampoco se trata de ir aplicando de una en una, en paralelo o en secuencia, ***es importante recordar que la mejora de las partes no implica la mejora del todo***. Debe existir una relación causa-efecto hacia un fin específico, el cual viene desde la definición de la Visión de la empresa.

Las herramientas que se utilizan en Lean son varias, pero aquí solo presentaremos algunas de las cuales enmarcaron el contexto de la Capacitación por competencias que se aplicó durante el desempeño profesional.

Mantenimiento Productivo Total: Busca trasladar las operaciones básicas de limpieza, lubricación, y ajuste directamente a los responsables de cada equipo. También se conoce como mantenimiento autónomo.

Programa de las 5's: Busca mejorar las áreas de trabajo (gemba o piso de taller), con el propósito de facilitar el flujo de materiales, personas, y poder localizar correctamente los materiales, insumos.

Seis sigma: Es una técnica sencilla, pero poderosa que ha tenido mucho auge y que básicamente consiste en el control de la variación de los procesos para llevarlos a una cantidad de defectos no mayor a 3.4 partes por millón, estadísticamente hablando.

Análisis de modo y efecto de fallas (AMEF): Busca identificar la probabilidad de falla de una parte del proceso, la causa de falla y el efecto que este puede crear en los clientes internos y externos. Excelente herramienta para el análisis de los riesgos.

El pokayoke: O sistema a prueba de error, el cual busca crear mecanismos para que las cosas solo se hagan de la forma correcta. Un ejemplo de ello, son los cables de la computadora, donde solo existe una forma de conectarlos.

Mejora del alistamiento de equipos Kaizen: Su principal objetivo es reducir los tiempos de alistamiento o "set up" con el propósito de eliminar los tiempos muertos y reducir las ordenes. Se reconoce con otros nombres como SMED (Cambio de molde en la mínima fracción) o el ORE (Organice, Remueva, Elimine)

Hasta este momento hemos visto como las herramientas de Lean ayudan a la empresas a mejorar su procesos, y la satisfacción de los clientes al reducir tiempos de entrega, minimizar costos, sin afectar la calidad del producto. Además la aplicación de estas técnicas no requiere grandes inversiones, ya que parten de los equipos materiales y humanos con los que la empresa ya cuenta.

No obstante para que estas herramientas dieran fruto, en el caso particular de mi desarrollo profesional, nos dimos cuenta que era necesario contar con personal capacitado, no solo en las técnicas Lean, o en su puesto de trabajo. También era necesario contar con una cultura organizacional enfocada a la calidad, con años de experiencia en este rubro y que finalmente, a través de Lean se concretiza este proyecto de empresa.

Sin embargo la Capacitación, tiene un papel importante, dentro del desarrollo de cualquier programa que la empresa desee emprender. Además de contar con la cultura y la buena voluntad de la gente, faltaba, específicamente la forma en cómo llevar al personal al conocimiento de estas técnicas y que les permitiera aplicarlos en su área de trabajo.

Es por ello, que también nos apoyamos en otra técnica de Lean. Esta se encuentra dentro de lo que se denomina Training Within Industry o TWI.

El programa TWI fue desarrollado en los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial. El gobierno federal creó la agencia "Training Within Industry Services"

TWI Services trabajó con el objetivo de crear un tipo de formación que ayudará a acelerar la incorporación de los trabajadores no calificados, aumentando la productividad de las empresas para satisfacer la creciente demanda por parte del ejército.

El equipo de TWI Services creó un programa para formar a los supervisores en tres habilidades: la habilidad de instrucción, la habilidad de liderazgo y la habilidad de mejora de métodos. Así nacieron los cursos TWI: Instrucción del Trabajo, Relaciones de Trabajo y Métodos de Trabajo.

El programa TWI proporcionó una formación rápida y consistente y fue reconocido como uno de los factores que ayudó en la victoria al incrementar la producción industrial. Después de la guerra el gobierno cerró la Agencia TWI Services. Las empresas norteamericanas dejaron de usar el Programa TWI al

verlo como un programa para los tiempos de guerra y no como una práctica industrial permanente.

Durante los años 50 las empresas japonesas adoptaron TWI junto con los modelos de calidad. Entre las empresas que adoptaron TWI estaba Toyota. Esta metodología tuvo una influencia directa en el desarrollo del Kaizen y del Trabajo Estandarizado en Toyota.

En el 2001, en Estados Unidos se puso en marcha TWI Institute. El instituto TWI desarrolló los materiales modernos para impartir los cursos y desde su creación se dedica a la difusión de TWI en numerosos países en el mundo.

POR QUE TWI?

Cuando TWI, se implanta en cualquier empresa, lo hace por motivos muy variados, pero el común denominador **es tener un sistema estructurado para transferir estándares y métodos de trabajo**, ya que por muy buenos métodos y estándares de producción que se tengan, si no existe un “vehículo” para que el conocimiento y las habilidades lleguen al operario, estos métodos y estándares se quedan en el papel.

Este es el papel de TWI, Entre los investigadores de Toyota Production System se comenta que hasta la llegada de TWI a Toyota hacia 1950, Taiichi Ohno tuvo muchos problemas para transferir sus ideas. TWI permitió introducir con éxito las ideas de Ohno sobre el trabajo estandarizado

TWI, está formado por tres cursos básicos, cada uno de los cuales tiene objetivos muy definidos. El primero de los cursos, “Job instruction” (JI) enseña como transferir el conocimiento y normalmente es el primero con el cual se inicia este programa. Ya que una vez que el trabajo ha sido estandarizado, se requiere que el trabajador conozca y comprenda la operación correcta, así como los puntos clave en materia de seguridad, operación, calidad y costo, por lo que este curso es de aplicación universal en la empresa. No obstante, los primeros empleados que deberán ser capacitados son aquellos que capacitarán a otros y que deberán escribir Job Breakdown Sheets u hojas de descomposición de trabajo (JBS) por sus siglas en inglés.

Estas hojas de descomposición (JBS) deben ser escritas para cada puesto que se va a preparar, pero no tienen que escribirse todas a la vez. Una vez que JBS se ha escrito, se pueden utilizar para entrenar a los mejores (o re-entrenar) empleados en ese trabajo. La mayoría de las compañías revisan las situaciones que causan las mayores dificultades y luego determinan si el entrenamiento adecuado es la solución. Si es así, JBS está escrito y preparado para ese trabajo. Entonces, otro trabajo se selecciona y se repite el proceso. El tamaño de la Hoja de descomposición debe limitarse a lo que el alumno puede absorber en una sola sesión. Por ello es importante que al entrenar a los entrenadores de esta metodología, sean conscientes que una JBS, será la herramienta del entrenamiento, y no puede exceder un límite de contenido por sesión. Cada sesión de 2 hrs.

Por su parte, el curso “Job methods” o Métodos de trabajo, enseña a detectar desviaciones y a implementar soluciones. Este curso se vincula perfectamente con el Sistema de Calidad, en el punto de las mejoras en los procesos, y su aplicación, cuando ha sido bien implementado, facilita o fortalece el trabajo en equipo.

Finalmente, “Job relations” (JR) o Relaciones de trabajo, es un curso valioso para el manejo del personal y las relaciones laborales, conduce a la moral mejorada, por lo tanto, su aplicación también es universal dentro de la empresa. Se recomienda que todos los empleados reciban capacitación para que toda la organización conozca sobre JR y cómo la organización va a operar en este sentido. Esta habilidad es útil para todos los empleados, sin embargo, se ofrece habitualmente a los supervisores, ya que es integral en su descripción de trabajo. En este trabajo abordaremos específicamente el curso “Job Instruction” así como las (JBS) Hojas de descomposición de trabajo.

2. Conceptos de Capacitación.

a. *ADIESTRAMIENTO*

En el ámbito de la Capacitación, se escuchan palabras como Adiestramiento, Capacitación, educación, etc., que pueden crear confusión, si no tenemos un concepto definido de los mismos.

Aquí abordaremos cada uno de esos conceptos de acuerdo a la práctica profesional en la que nos hemos desarrollado.

Así pues, entenderemos como Adiestramiento o entrenamiento, hacer diestro, “hacer hábil o experto a una persona en un trabajo determinado” Se vincula con las habilidades, con la enseñanza de las actividades prácticas, que las personas en el área de trabajo, adquieren a través de la repetición continua, hasta que se logra ser hábil en ellas. El adiestramiento no compromete mucho al ámbito cognitivo de la persona, por lo que, el aprendizaje en estos niveles es en mayor parte motriz. Cuando lo vinculamos al ámbito empresarial, consiste principalmente en seguir instrucciones, en realizar actividades operativas e incluso algunas administrativas muy sencillas. La medición del adiestramiento, podrá basarse en lograr un cierto número de piezas en producción, en llenar formatos o dar secuencia a determinados procesos, que no implican resolución de problemas o situaciones nuevas.

b. *CAPACITACION*

La Capacitación es un concepto más amplio. En él se contiene el Adiestramiento, pero va más allá de la adquisición de habilidades. *La “capacitación” es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa*⁶. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Implica todo un proceso administrativo: Diagnóstico, planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de aprendizaje. Se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia al personal.

Bajo este marco, la capacitación busca básicamente⁷

- Promover el desarrollo integral del personal y como consecuencia el desarrollo de la organización.

⁶ <http://elifalcon.jimdo.com/unidad-i/concepto-de-capacitación/>

⁷ <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

- Propicia y fortalece el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales

Concretamente, la capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas. Esta capacitación se vincula también con el desarrollo personal y su entorno en el ámbito laboral, es decir, al hablar de Capacitación también estaremos observando, el ambiente en que se desarrolla y la consecución de objetivos vinculados en forma particular con el individuo y la organización. El contexto en esta parte resulta una variable importante en logro de los objetivos planteados.

c. *EDUCACIÓN*

La educación puede definirse como el **proceso de socialización** de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos educación también implica una **concienciación cultural y conductual**, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores.⁸

El **proceso educativo se** materializa en una serie de habilidades y valores, que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en el individuo. De acuerdo al grado de concienciación alcanzado, estos valores pueden durar toda la vida o sólo un cierto periodo de tiempo.

En el caso de los niños, la educación busca fomentar el proceso de **estructuración del pensamiento** y de las formas de expresión. Ayuda en el proceso madurativo sensorio-motor y estimula la integración y la convivencia grupal.

Por otra parte cabe destacar que la sociedad moderna otorga particular importancia al concepto de educación permanente o continua, que establece que el proceso educativo no se limita a la niñez y juventud, sino que el ser humano debe adquirir conocimientos a lo largo de su vida. Por ello, varias Universidades e Instituciones públicas ofrecen cursos, talleres,

⁸ <http://sdefinición.de/educación/#ixzz2NJALuluG>

seminarios, diplomados, etc. en sus área de educación continua. Donde vinculan sus ofertas educativas las necesidades del campo laboral.

Dentro del campo de la educación, otro aspecto clave es la Evaluación, que presenta los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje. La evaluación contribuye a mejorar la educación, en cierta forma nunca se termina, ya que cada actividad que realiza un individuo es sometida a análisis para determinar si consiguió lo buscado, es decir el logro de los objetivos planteados.

d. CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Respecto a la **productividad**, ésta puede definirse como la habilidad para producir más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos, o dicho de otra manera, la de obtener más producción de cada unidad de capital y trabajo que se aporta al sistema económico. Entre los factores que más contribuyen a la productividad se cuentan la investigación y el desarrollo tecnológico, la mejor organización de los procesos productivos y el desarrollo de las habilidades físicas y mentales de la fuerza de trabajo por medio de la capacitación y el adiestramiento. (Servitje, 2008)⁹ Este mismo autor, nos dice que en el propósito de aumentar la productividad se ha fincado una gran esperanza en la capacitación y esta esperanza está plenamente justificada. ***No hay duda que una adecuada capacitación puede contribuir de manera significativa a aumentar la productividad***, en la medida en que el personal capacitado, trabaja con calidad, resuelve problemas, reduce costos, elimina re-procesos, además de que la capacitación sube el nivel de satisfacción con el puesto y desarrolla el sentido del progreso.

⁹ Daena International Journal of Good Consciencie, Septiembre 2009. ISSN 1870-557X. Spenta University México – Monterrey, NL.

3. El modelo por competencias

a. *Fundamentos teóricos*

Hablar de Capacitación en el trabajo, de mejoras y de calidad, es hablar también de la formación por competencias. Este modelo educativo, que tuvo sus raíces, en el ámbito empresarial, se encuentra actualmente, como una de las principales corrientes de formación en los educandos de todos los niveles.

En la industria, las competencias surgieron desde la época de los 60's cuando se empezaron a implementar nuevos procesos de organización en el trabajo. Durante la época del 90 se consolida paulatinamente la gestión del talento humano con base en competencias. Sin embargo, este primer enfoque sobre competencias tenía algunas implicaciones para los miembros de una organización:

- Importaba más el desempeño concreto que el poseer conocimientos.
- Las personas necesitan un saber flexible, con el fin de que estén en posibilidad de asumir el cambio y de formar nuevas competencias, acorde a las demandas de la industria.

Un aspecto importante a destacar es el hecho de que los trabajadores comienzan a tener la posibilidad de certificar sus competencias a partir de evaluaciones realizadas por organismos independientes que examinan lo que saben hacer sin necesidad de títulos profesionales.

En la actualidad el aporte de la psicología cognitiva al enfoque de la competencia puede fundamentarse en tres líneas:

- Teoría de la modificabilidad de la conducta: Desde esta teoría las competencias se forman a partir de estructuras cognitivas que pueden modificarse por influencia de experiencias de aprendizaje, mediante asociaciones y relaciones de progresiva complejidad. En tal perspectiva una *competencia tiene como base el procesamiento de la información mediante funciones cognitivas con el fin de realizar tareas o resolver problemas.*
- Teoría de las inteligencias múltiples: A diferencia del concepto tradicional de inteligencia, donde se concibe a la inteligencia fuera de un concepto social y de manera abstracta. Que permanece inmodificable, como un proceso simple y unitario; Gardner lanza en 1987, la teoría de las inteligencias múltiples. Gardner, concibe la inteligencia como la capacidad de resolver problemas o

de crear productos que sean valiosos en uno o en más ambientes culturales. Cada uno de las ocho inteligencias propuestas, cumple con tal función: lógico matemática, Lingüística, Musical, Espacial, Cinética corporal, Interpersonal, Interpersonal y Naturista.

- Enseñanza para la comprensión: En este enfoque comprender es la habilidad de pensar y actuar con flexibilidad a partir de lo que se sabe

En general desde la psicología cognitiva hay que asumir que en las competencias- (1) Las acciones humanas se expresan en contextos particulares y específicos, (2) Las competencias están compuestas por procesos, esquemas, conocimientos y estrategias cognitivas, (3) en todo desempeño intervienen factores internos y externos, (4) los seres humanos tenemos diferentes maneras de procesar, la información, lo cual depende del contexto, de la herencia y de la evolución cognitiva.ⁱ

La formación basada en competencias, también se vincula con el **diseño instruccional**, ya que tiene herramientas para planear, ejecutar y evaluar el proceso educativo; algo común en todo diseño instruccional.

Por su parte, el propósito esencial del modelo instruccional es facilitar el aprendizaje de las personas, para lo cual se apoya en teorías y modelos pedagógicos. Básicamente los diferentes enfoques de modelo instruccional se basan en la actualidad en **teorías conductistas, cognoscitivas y constructivistas**.

El conductismo se enfoca en cambiar la conducta observable de las personas mediante programas que van por etapas, en secuencia y con empleo de la repetición y del refuerzo. **El cognoscitismo** por su parte, se basa en orientar el aprendizaje desde el desarrollo y fortalecimiento de los procesos cognoscitivos que están tras la conducta, desde el marco del procesamiento de la información donde hay procesos de entrada, de procesamiento y de salida. Finalmente, está el **constructivismo**, el cual se fundamenta en la perspectiva de que cada persona construye su propia realidad, a través de las experiencias y esquemas mentales desarrollados, para lo cual se orientan las actividades de aprendizaje de tal manera que posibiliten el descubrimiento, la resolución de problemas antiguos y la creatividad.

De esta forma cuando hablamos de formación por competencias, no solo nos basamos en un fundamento conductista, sino también desde el ámbito del cognoscitividad y el constructivismo.

b. Concepto

Para definir competencia debemos comprender o entender que la complejidad del concepto, radica en que tiene bases en diferentes disciplinas. Existen autores (Zubiria, 2002)¹⁰ que nos dicen que la noción actual de competencia ha sido sacada arbitrariamente de un paradigma teórico y se ha aplicado a otras áreas de una forma asistemática, sin tenerse como base criterios claros de referencia. La noción de competencia tiene múltiples fuentes teóricas: psicología, lingüística, sociología, educación para el trabajo y filosofía y dado el bajo grado de rigor conceptual que hay en este campo se requieren horizontes precisos de construcción teórica. Sin embargo, la multiplicidad de perspectivas y las transposición de conceptos de una disciplina a otra, es en donde está su mayor fortaleza, el bajo nivel de límites disciplinares es lo que coloca el concepto por encima de enfoques, como la inteligencia múltiple, el desempeño comprensivo, la modificabilidad cognitiva, etc. A partir de la transdisciplinariedad puede llegarse a la elaboración de un tejido conceptual con conciencia de sus límites y posibilidades. A fin de tener en cuenta la variedad de orientaciones construcciones relacionadas con este enfoque. Finalmente, trascendiendo las definiciones habituales de competencia, este concepto puede ser asumido como “ *un **saber hacer razonado** para hacer frente a la incertidumbre, manejo de la incertidumbre, en un mundo cambiante en lo social, lo político y lo laboral en una sociedad globalizada y en continuo cambio*” (Bacarat y Graziano 2002)¹¹ *De esta forma las competencias no podrán abordarse como comportamientos observables solamente, sino como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones diversas, donde se combinan, conocimientos, actitudes, valores y habilidades con las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones* (Gonezi y Athanason, 1994)¹².

¹⁰ Tobón Sergio. (2005) *Formación basada en competencias. 2ª. Edición*. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.

¹¹ idem

¹² Gonezi, A y Athanasou. (1996) *Instrumentación de la Educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. LIMUSA. México

c. Vinculación con el entorno laboral

Es así como López Herrerías (2002)¹³ nos dice que las competencias deberán abordarse en tres ejes centrales: (1) Las demandas del mercado laboral-empresarial-profesional, (2) los requerimientos de la sociedad y (3) la gestión de la autorrealización humana desde la construcción y el afianzamiento del *proyecto ético de vida*. Este enfoque reivindica lo humanístico, pero sin desconocer el mundo de la producción.

En cuanto a caracterización de las competencias, debemos considerar que las competencias tienen 5 características fundamentales: se basan en el **(1) contexto, (2) se enfocan a la idoneidad, (3) tienen como eje la actuación, (4) buscan resolver problemas, y (5) abordan el desempeño en su integridad.**

El contexto es una realidad compleja, atravesada por poderes, lenguajes, reglas, códigos, intereses y demarcaciones específicas¹⁴.

En una perspectiva amplia no se puede hablar en términos de personas competentes o no competentes, sino de contextos competentes o no competentes, puesto que es el contexto el que significa, influye, implica, limita, motiva y apoya a las personas en el desempeño. Este punto es claro, cuando hablamos de competencias laborales dentro de un contexto ISO 9000 o un sistema basado en Lean Manufacturing. Aplicados correctamente estas metodologías crean un contexto adecuado para la competencia del personal.

Idoneidad: para determinar si una persona es más o menos competente, se valúa su grado de idoneidad en el desempeño. De esta forma la idoneidad se relaciona e integra al tiempo y la cantidad, con aspectos tales como calidad, empleo de recursos, oportunidad y contexto.

Actuación: Se basa en la comprensión de la información, la apropiación del conocimiento, así como su puesta en juego en situaciones diversas. Es diferente poseer conocimiento sobre un determinado asunto, que saber actuar.

¹³ López Herrerías, J.A. (2002) "Aprender a conocerse y ser feliz" *Teorías/terapias de la personalidad para el trabajo educativo*. Barcelona Herder.

¹⁴ Marín LF. (2002). *Competencias. Saber hacer ¿En cuál contexto?* Sociedad colombiana de pedagogía, Bogotá, Colombia

La resolución de problemas es un componente fundamental en las competencias y consiste en la forma en que los problemas sean significados, comprendidos y abordados en un contexto.

Integralidad del desempeño: El ser humano debe ser visto como totalidad, como una unidad, donde no es posible afectar una dimensión sin que salgan afectadas otras.

Al abordar las competencias en este Manual de desempeño, es necesario reconocer que estas se encuentran vinculadas también con una sociedad del conocimiento, es decir, se vinculan y deberán vincularse con el conocimiento que la sociedad genera y los cambios que lo implica, tal es el caso de las tecnologías de información, con apoyo de la tecnología, la electrónica y la informática.

Por otra parte, es necesario reconocer que las competencias, **invariablemente se vinculan con la política y la gestión de la calidad**. Si no se asumen las competencias con los procesos de gestión de la calidad es muy difícil entender la razón de ser de su estructura.

Hay que indicar también que el enfoque por competencias no impone una didáctica basada en pasos rígidos y detallados, sino que su eje esencial es básicamente ayudar a comprender el proceso de aprendizaje y las metas de este en función del desempeño, posibilitando la aplicación de diversas estrategias didácticas en las cuales se promueve la exploración y el auto-aprendizaje en el ámbito laboral.

CAPITULO 2

EXPERIENCIA LABORAL

1. Albany International México antes de una aplicación pedagógica por competencias. Breve reseña histórica

Fundada en 1895, la Empresa **Albany International**, tiene su sede en Albany New York, y emplea aproximadamente a 4.300 personas en todo el mundo.

Las operaciones de manufactura se encuentran estratégicamente ubicadas en los 4 continentes para servir a los clientes globales.

Albany International cotiza en la Bolsa de Nueva York.

Núcleo de Competencias

El negocio de la empresa es ser el mayor productor mundial de diseño personalizado de telas de ingeniería y de proceso, llamado vestiduras para máquina de papel, conocido como PMC por sus siglas en inglés (paper machine clothing). Estas telas de consumo se utilizan para la fabricación de todos los grados de papel: desde el papel ligero (pañuelos faciales) hasta cartón corrugado de gramaje pesado. Telas PMC son esenciales para el proceso de fabricación de papel y se elaboran a partir de monofilamentos, multifilamentos, y materiales de fibras sintéticas.

Albany International México, SA. de C.V., fue fundada en 1960 y se ubica en: Km 18.5 carretera Tlalnepantla-Cuautitlán, Col. El partidor, Cuautitlán, Estado de México. CP 54700, Tel 5899 1600 Pagina web: <http://www.albint.com>

Albany International México representa el centro de excelencia en producción de fieltros para la compañía. Actualmente exporta a Estados Unidos, Canadá, Centroamérica, Sudamérica y Europa.

Esto ha llevado a esta empresa a volverse más eficiente, reduciendo costos de operación, aumentando la producción, mejorando tiempos de entrega, y eliminando el desperdicio. Dentro de todos estos cambios la Capacitación ha tenido un papel importante, ya que a través de ella, se comunican nuevos proyectos, se entrena personal calificado y se promueven las mejoras.

Proceso de Capacitación Inicial

En 1994, Albany International México, logra la Certificación del Sistema de Calidad basado en la Norma ISO 9001:94.

Bajo este enfoque, la Empresa implementa acciones que fomenten la cultura de calidad, tal como la formación de PIT's (Production Team Internal) que son equipos de mejora por área de producción, que sesionan una vez cada 15 días con el objeto de revisar pendientes, acciones correctivas y acciones de mejora. Estos equipos de calidad, tienen una estructura, un funcionamiento y un objetivo, derivados de lo que Edward Deming llamó círculos de calidad. Así mismo, se estructuró un Sistema de Capacitación basado en la formación de personal multihabilidades, es decir, personal que fuera capaz de desempeñarse no solo en su puesto de trabajo, sino que fuera capaz de cubrir alguna inasistencia, incapacidad, permiso o vacantes en caso de ser necesario.

Se ideó un sistema de formación donde se denominaban Operadores Azules, amarillos y blancos, dentro de cada área de trabajo, con el fin de identificar el Nivel de habilidad en el puesto, siendo el operador Azul el de mayor experiencia y habilidad, seguido por el operador amarillo. El operador blanco era la denominación que recibían los operadores de nuevo ingreso y que no contaban con la experiencia, ni la habilidad necesarias. No obstante esta forma de clasificar las habilidades, no había un sustento pedagógico suficiente y consistente, que validará las capacidades de los operadores. Para calificar al personal eran suficientes cumplir con dos factores: el primero era cumplir con un determinado tiempo de experiencia en el puesto, aprendiendo de un operador más experimentado, a través del acompañamiento en sus actividades, apoyándolo en su trabajo y obedeciendo las instrucciones que recibía de él.

Otro factor, era tener una calificación aprobatoria en un examen teórico, donde a través de preguntas abiertas, se cuestionaba sobre la política de calidad, los objetivos, la materia prima, los procesos, etc.

También se llegaron a aplicar algunos test Psicológicos con el fin de conocer el perfil del personal.

No obstante, de contar con estas evaluaciones, se seguían presentando errores en la producción, desperdicios, y los tiempos de entrega no disminuían.

En esta etapa, la capacitación también estaba enfocada a dar cumplimiento a los requerimientos de la STPS. Por lo que la empresa contaba con una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, un Plan de Capacitación registrado ante la Subdirección de Capacitación y productividad de la STPS, se elaboraban Constancias de Habilidades Laborales y se registraban las Listas de constancias de habilidades laborales, tal como lo marca la STPS en sus criterios generales de 1994. Esta información pese a que cumplía con los requerimientos legales, no daba respuesta suficiente a las necesidades que la empresa tenía, al ir creciendo la demanda de productos de calidad, en un menor tiempo de respuesta, por parte de los clientes.

A partir del año 2000, Albany inicia cambios en su estructura organizacional. Cierra la planta de Cuitlahuac, y continúa con la producción en la Planta de Cuautitlán México.

Desaparece la figura del Director General, dando paso a un organigrama más plano. Donde solo existen gerentes por área, que reportan directamente a los Directores corporativos de cada corredor (Corredor Americano, corredor europeo, corredor asiático). En forma interna a cada gerente o Director le reportan directamente la gente de su área. Desaparecen los supervisores administrativos y de producción, desaparece también la figura de la secretaria.

Durante esta época, se dieron cursos de SMED por sus siglas en inglés (Single-Minute Exchange of Dies), es una metodología o serie de técnicas, de Lean, donde se hacen cambios en los equipos muy rápidamente, lo que reduce tiempos muertos y mejora la producción; así también se implementaron prácticas sobre política y objetivos de calidad. Pese a que eran eventos de capacitación valiosos, su aplicación y seguimiento fue nulo.

Para poder ser contratado como operador en el área de producción, bastaba haber concluido la primaria, y no era necesaria ningún tipo de experiencia.

El proceso de capacitación consistía en contratar al personal y enviarlo al área de producción correspondiente. Esta persona podía ser rolada por cualquier departamento, hasta quedar de fijo en alguno de ellos. Después de un tiempo, aproximadamente a los 6 meses de haber ingresado, el supervisor solicitaba al área de recursos humanos, se aplicara al personal, un examen teórico. Normalmente este examen podía tener de 20 hasta 80 o 100 preguntas y era calificado por el supervisor. La calificación mínima aprobatoria era de 8, de lo

contrario, el operador debía regresar a su área como ayudante general, a esperar otra oportunidad de ascenso por parte del supervisor.

El Plan de Capacitación estaba basado principalmente en una encuesta que se realizaba en forma general con los Jefes de área, según la percepción que cada uno tenía respecto a las necesidades, lo que provocaba que en la mayoría de las ocasiones los temas estaban descontextualizado de un Plan estratégico global.

En base a estas necesidades, se otorgaba un presupuesto de Capacitación demasiado alto, que se destinaba en gran parte a eventos externos, muy caros, de los cuales no había un seguimiento posterior.

Este modelo de capacitación, se adecuó, en cierta forma a los requerimientos genéricos que la Compañía planteaba durante los primeros años de la certificación; desafortunadamente tenía sus deficiencias, ya que no daba respuesta absoluta a las necesidades que la Empresa demandaba. Seguían presentándose piezas dañadas, reprocesos, tiempos muertos, etc.

Se estaba formando una cultura de Calidad, donde se iniciaba un trabajo en equipo con visión de mejora, sin embargo, la capacitación no estaba dando el soporte suficiente para que estos objetivos se aterrizaran.

2. Modelo Usual vs. Modelo metodológico

Este modelo, tenía el enfoque usual de la Capacitación (Tabla 1)

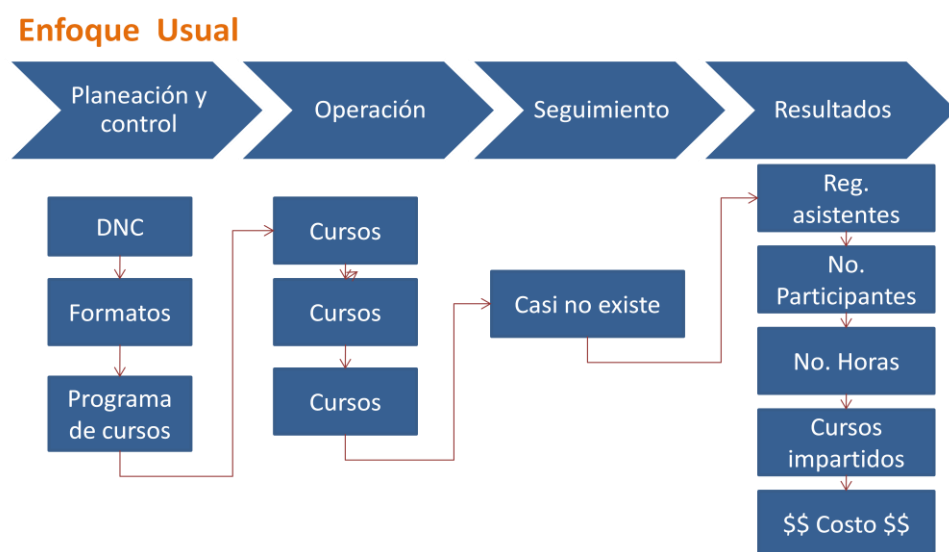


Tabla 1. Enfoque Usual de la capacitación

En este enfoque normalmente se realiza una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) basada en el llenado de formatos, de donde se deriva un Programa de cursos, que se imparten a lo largo del año. El seguimiento del impacto de la Capacitación es prácticamente nulo y los resultados se miden con registros y datos como la lista de asistentes, número de participantes, número de horas y cursos impartidos. Estos datos, por si mismo no aportan ninguna información, si no se vinculan con los beneficios que pudieran obtenerse a través de ellos, es decir a través de la Capacitación.

Partiendo de esta base, se plantearon una serie de propuestas para estructurar un nuevo Sistema de Capacitación con un enfoque pedagógico, que tiene como base la formación de competencias. Esta necesario aclarar que este cambio en el Sistema de Capacitación, no fue a corto plazo, de hecho, los cambios se fueron estableciendo poco a poco. Fue un proceso que tomo tiempo, ya que su funcionamiento, estuvo vinculado al proceso de cambio que la Empresa experimentó a lo largo de los años.

En un modelo metodologico de la Capacitación, (Tabla 2) Las etapas y el proceso pareciera el mismo, sin embargo, el enfoque cambia.

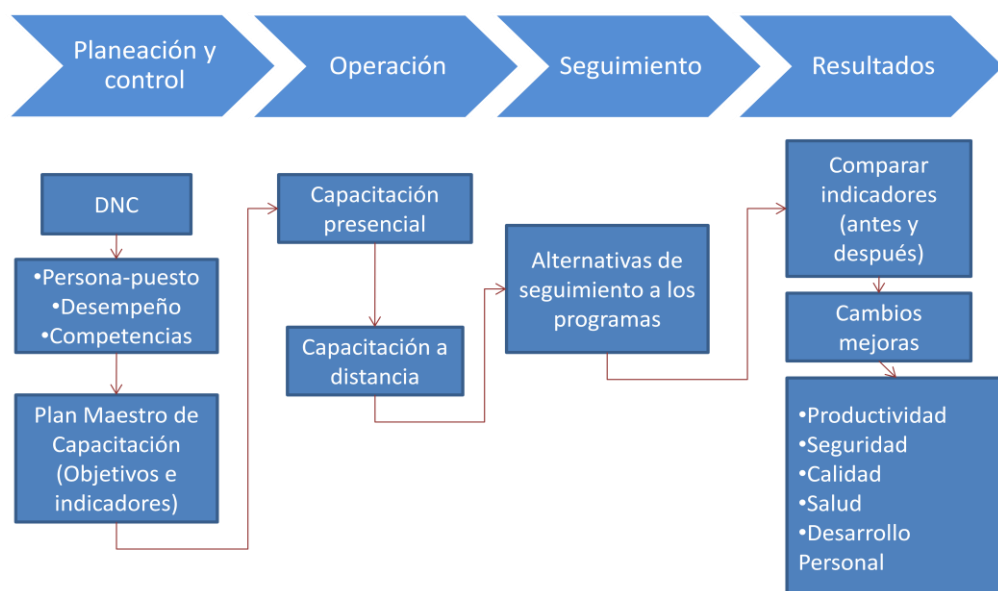


Tabla 2. Enfoque metodológico de la capacitación

La DNC, se basa en información funcional de la persona en el puesto, el desempeño y las competencias establecidas para el mejor desempeño. Así también, es necesario conocer el Plan Maestro de Capacitación, de donde se

desprenden los objetivos e indicadores, que nos ayudaran a medir la efectividad del proceso.

La Capacitación puede ser presencial o a distancia y se plantean alternativas diferentes de seguimiento a los programas. Finalmente los resultados, se vinculan a los indicadores establecidos por área: productividad, seguridad, calidad, salud, desarrollo, personal, etc., se establece un antes y un después de la Capacitación, se verifican, cambios, mejoras y se retroalimenta, el proceso nuevamente.

Bajo este esquema, se propuso un modelo por competencias, que se adecuó a las características y necesidades que la Empresa, presentaba en ese momento. Dicho modelo, se describe y se plantea en el capítulo siguiente.

CAPITULO 3.

APLICACIÓN DE UN MODELO PEDAGÓGICO BASADO EN COMPETENCIAS EN LA INDUSTRIA TEXTIL.

1. Propuesta de un proceso de Capacitación basado en competencias

El nuevo modelo de Capacitación que se propuso en Albany International México, tuvo como base el Modelo por competencias.

Partiendo de este modelo, y de acuerdo a la metodología propuesta por Maldonado (2001)¹⁵. La estructura del nuevo Sistema de Capacitación se estableció en tres etapas: Diseño, desarrollo y gestión del sistema.

Para poder desarrollar dicha propuesta, se tomó referencia los 4 pasos de la metodología IAE (investigación Acción Educativa) dentro de la cual se vinculan los ejes en la formación del currículo por competencias que Maldonado¹⁶ propone. Esta metodología tiene como base, el trabajo en equipo.

1. **Paso 1- Observación:** Que consiste en realizar una descripción del proceso de capacitación que la Empresa posee antes de realizar alguna modificación. Esta etapa se lleva a cabo mediante diferentes técnicas, tales como diario de campo, entrevistas, talleres, etc. **Eje 1.- Investigación**
2. **Paso dos -Deconstrucción:** A partir de los datos aportados por la observación se emprende un análisis con el fin de determinar sus aportes positivos, negativos, vacíos, insuficientes, elementos de ineffectividad, etc. **Eje 2- La práctica de la autorreflexión:** En su mayoría, todas las grandes ideas que fracasan son a causa de modelos mentales negativos que bloquean la creación de nuevas perspectivas y proyectos. Por medio de la autorreflexión, tomamos conciencia de nuestros modelos mentales negativos y los modificamos. De no ser así nuestras estructuras mentales continuarán bloqueando toda posibilidad de cambio. **Eje 3 – Deconstrucción** Análisis

¹⁵ Maldonado, M.A. (2001) *Las competencias, una opción de vida, metodología para el desarrollo curricular*. Bogotá, ECOE.

¹⁶ Op. cit.

crítico de las ideas y métodos del sistema actual. Esto posibilita tener conciencia y precaución para que no se vuelvan a repetir los mismos errores.

3. **Paso tres - Reconstrucción:** Con base en el análisis de los aspectos positivos y negativos del modelo existente en la Empresa, se establece una reconstrucción del mismo incorporando el modelo por competencias. El paso de reconstrucción contiene el ***Eje 4 – Investigación del entorno***. Lo que significa que formar con base en competencia implica tener un alto grado de conocimiento y comprensión de los requerimientos laborales, económicos, de desarrollo, profesionales y empresariales que debe tener el talento humano, por lo que se parte de un análisis funcional. ***Eje 5 – Afrontamiento estratégico de la incertidumbre***. Los planes de capacitación tienden a bloquearse a medida que pasa el tiempo y no tienen las condiciones para afrontar el cambio y la incertidumbre propias del contexto y del proceso productivo. La estrategia son los pasos para cumplir determinados objetivos basados en el análisis de la incertidumbre, donde se prevén pautas para abordar los posibles factores de incertidumbre. ***Eje 6 – Identificación y normalización de las competencias***
4. **Paso cuatro - Práctica:** Se procede a poner en práctica el nuevo diseño, mediante una continua evaluación. Posteriormente se inicia el ciclo en la primera etapa con el fin de mejorar la Calidad del servicio. ***Eje 7 - Construcción de nodos problematizadores***, son ejes dinámicos de la formación que se basan en la detección de problemas reales del contexto y su articulación con la competencia. Eje 8. Conformación de equipos docentes. Implica evaluar el equipo de instructores con las distintas características de los nodos problematizadores teniendo en cuenta que todos poseen las competencias mínimas. ***Eje 9 – Construcción de proyectos formativos:*** Evaluación en la realización de actividades y resolución de problemas específicos propios del contexto.

2. Aplicación del modelo

Una vez establecida esta metodología, se describe y se explica a continuación el seguimiento a cada uno de los pasos descritos.

PASO 1. Observación. En esta etapa se realiza una investigación y una descripción del proceso de Capacitación que existía en Albany International antes de proponer un modelo por competencias.

Para ello se analiza la información documental y se realizan entrevistas tanto al personal operativo como a los jefes de área.

INFORMACION DOCUMENTAL

REGISTROS STPS: La empresa cuenta con formatos requisitados y actualizados de capacitación y Adiestramiento requeridos por la STPS.

DC 1: Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

Bases Generales de funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

DC2: Plan de Capacitación y adiestramiento. Se conserva oficio de Registro ante STPS

DC3: Constancias de habilidades laborales. Elaboradas y en el expediente de cada trabajador.

DC4: Lista de Constancias de habilidades laborales. Elaboradas y registradas en la STPS. Se conserva oficio de registro.

CURSO DE INDUCCION: Se cuenta con un curso de Inducción, que contiene la siguiente información y responsables:

- Prestaciones y obligaciones _ Recursos Humanos
- Sistema de Calidad: Política y objetivos de calidad. El compromiso con la calidad. Productos de calidad_ Coordinador TQC
- Seguridad e Higiene: Conceptos de seguridad e higiene, actos y condiciones inseguras, prevención de incendios, manejo de extintores, medidas de seguridad por áreas, como son eslingas, montacargas, polipastos, arco eléctrico, partes móviles del equipo, protección de los equipos, equipo de protección personal, etc. – Coordinador de seguridad e higiene

- Proceso productivo Albany: Proceso de Fabricación Telas de formación, Lonas, y fieltros

PROCESO PRODUCTIVO AIM (Albany International de México) Dentro del curso de inducción, es importante mencionar que el tema del proceso productivo de Albany, nos dio información importante para entender los procesos y sub-procesos. Por lo que se incluye en forma general estos diagramas de proceso y su función.

La función de la tela de formación es:

DRENAR la pulpa de papel

FORMAR la pulpa como hoja de papel

TRANSPORTAR la pulpa a lo largo de la maquina

Y el diagrama de flujo por sub-proceso es

URDIDO: Alinear la cantidad de hilos que la tela requiere a través del urdido



TEJIDO: Se teje la tela en los telares. Ancho y largo requerido



INSPECCIÓN: Localizar posibles defectos en la tela y repararlos manualmente



TERMOFIJADO: Con temperatura se fijan las características de la tela.



UNIDO: Se une la tela por ambos extremos para hacer una banda sin fin

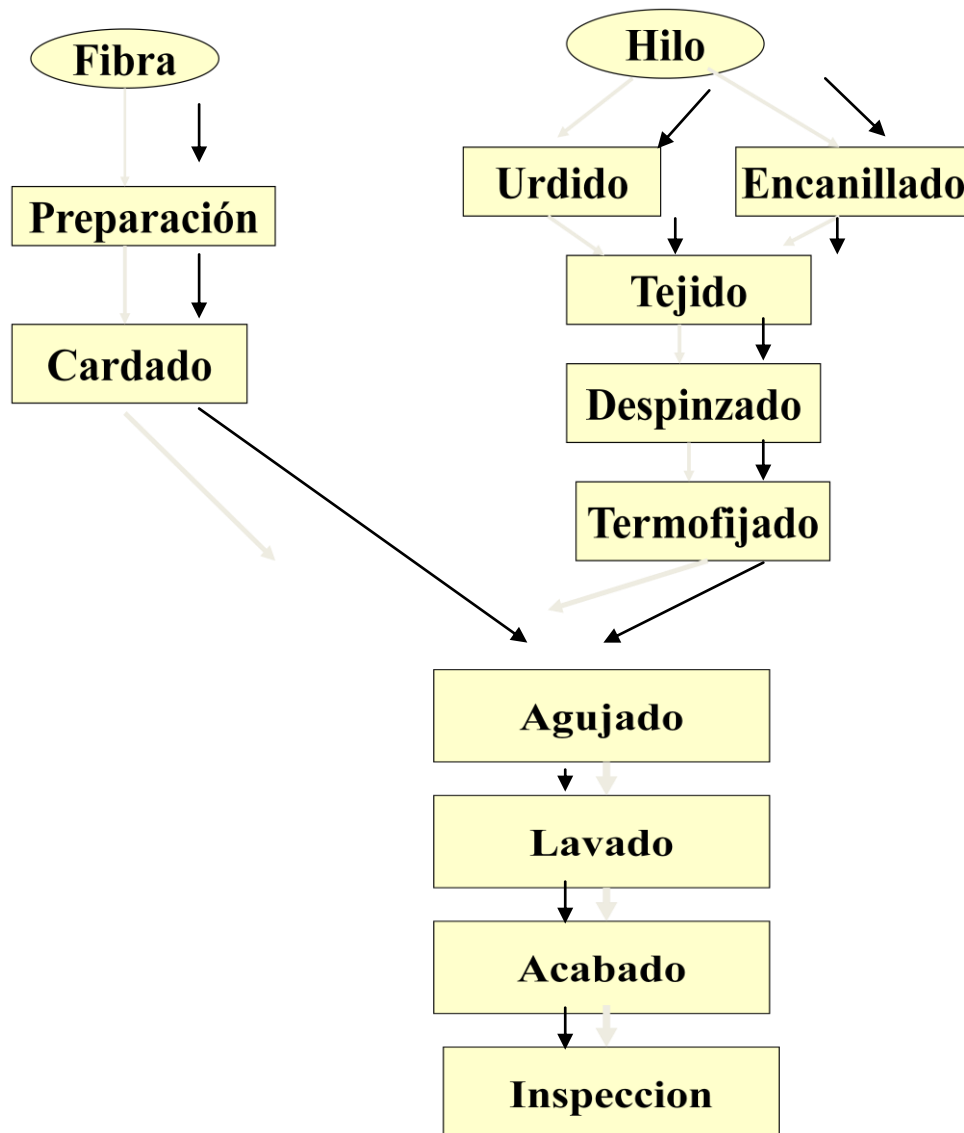


ACABADO: Se dan características necesarias para el drenado, formación y transporte de la pulpa.

La función del fieltro es:

Sostener la estructura fibrosa (hoja de papel) mientras pasa en medio de dos prensas, con el fin de remover la mayor cantidad de agua de la hoja, en forma mecánica.

Y el diagrama de flujo por sub-proceso es:

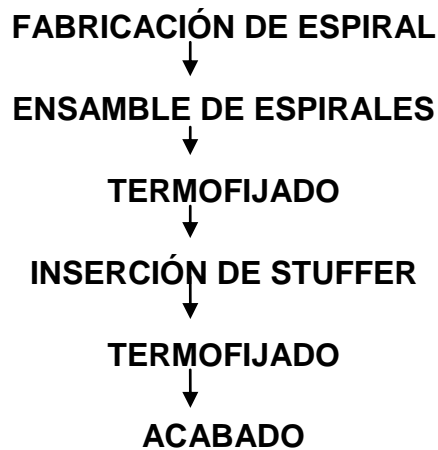


Lona secadora

Es una banda textil. Que corre alrededor de las secciones de secado de una máquina de papel. Sostiene y transporta la hoja.

Influye en las propiedades de la hoja. Contribuye en la eficiencia de secado de la hoja, lo que da calidad a la hoja-

Proceso de fabricación de la lona secadora por sub-procesos



PERFILES DE PUESTO: Que en forma general contenía: la siguiente información: Puesto, edad, sexo, equipo, conocimientos, escolaridad, experiencia, capacitación básica, y capacitación complementaria (**ANEXO 5**)

En el manejo de este formato no se establecía vigencia del mismo, ni existían firmas del personal responsable de revisarlo y/o actualizarlo.

EXPEDIENTES DE CAPACITACION: Que consistían básicamente en folders, donde se guardaban los documentos generados durante la estancia del personal en la empresa y que se identificaban con el nombre del trabajador. Los rótulos se hacían a mano, y su organización, pese a que se guardaban en orden alfabético, constantemente se encontraban revueltos.

LISTAS DE ASISTENCIA: Pese a existir un formato de “Lista de asistencia” (**ANEXO 6**) La actividad de registrar a los participantes, no estaba estandarizada, por lo que no existían listas de muchos cursos que en teoría se impartían, y cuyo registro e información podía rastrearse en el área de finanzas a través de las facturas o desafortunadamente, quedaban sin evidencia.

EVALUACION DE CURSO: Esta actividad prácticamente era nula. Los cursos que contaban con evaluaciones de salida, eran lo que impartían los instructores externos, y la información generada por estas encuestas de salida, no llegaban al área de personal, ni a ninguna otra, debido a que era información del Agente capacitador, además de que no había quien la solicitara.

EXAMEN DE EVALUACION EN EL PUESTO: En teoría debía existir un Examen de evaluación que cada operador presentaba al intentar subir en el escalafón de la compañía. Sin embargo se observó que no había control sobre estos exámenes, encontrándose, exámenes diferentes para el mismo puesto, exámenes iguales para diferentes puestos, a los que únicamente se les cambiaba el título en el encabezado, o incluso la denominación de los puestos variaba entre un examen y otro a pesar de corresponder al mismo puesto y funciones. La denominación que a veces se daba a los operadores no correspondía a la tabla de puestos autorizada por el sindicato, lo que con el paso del tiempo provoco problemas en el escalafón.

DIPLOMAS CURSOS: Cuando los cursos eran externos, el personal recibía el Diploma correspondiente a la Capacitación recibida y se archivaba una copia en su expediente. Sin embargo, cuando se impartían cursos o actividades de Capacitación internas, estas no generaban Diplomas, por lo que en muchos expedientes de los trabajadores, no existía evidencia de su capacitación complementaria, pese a existir la conciencia de haberlos impartido por parte de la empresa y de haberlos recibido por parte del personal.

ENTREVISTAS. Para conocer la percepción de la capacitación en la empresa, se llevó a cabo una serie de entrevistas con el personal operativo y con los jefes de área (de las áreas productivas) a fin de tener una visión general de las características del personal, su formación, su experiencia y sus expectativas en cuanto a formación y desarrollo en AIM. (ANEXO 7)

Las entrevistas se aplicaron a un 60% del personal en las áreas de tejido, acabado, almacén, embarque, mantenimiento, agujas, dynatex, y espirales, lo que representó realizar alrededor de 120 entrevistas.

Como resultado de estas encuestas, se obtuvo en forma general que más del 60% de la población de Albany, era menor de 30 años, lo que nos habla de una población joven. El 90% del personal a nivel operativo cuenta con la educación secundaria. La rotación en esta Empresa es muy baja, y la mayoría del personal tiene más de 5 años en la Empresa, lo que también nos habla de experiencia y conocimiento en el trabajo.

Principales cursos recibidos: Inducción, Calidad, y el entrenamiento en piso a través de un compañero.

Sugerencias: Impartir cursos técnicos de las operaciones, que les permitan conocer el porqué de las especificaciones en los procesos, y como afectan al cliente, el no cumplir con esas especificaciones.

Casi el 100% del personal solicita cursos de formación humana: Principalmente trabajo en equipo, comunicación y relaciones personales.

Se sugiere también realizar visitas guiadas a las plantas de los clientes, para ver como se aplican las telas de formación, los fieltros y las lonas en sus procesos y comprender como les afecta el hecho de que alguien no realice su trabajo adecuadamente.

ENTREVISTAS CON GERENTES Y JEFES DE AREA del área de producción, mantenimiento, almacén, embarque y Recursos Humanos. Como resultado de esta entrevista, se obtuvieron opiniones respecto a que, aun cuando se da capacitación en el área de producción, esta no está siendo efectiva, ya que a pesar de tener personal Calificado en el puesto, que ha presentado su examen para el puesto, aún se siguen presentando productos dañados, lo que representa pérdidas de varios miles de dólares en cada dañado. El Director General solicitó a través del Gerente de Recursos Humanos, que no se otorgue la calificación en el puesto, mientras el operador no demuestre las habilidades suficientes para desempeñarlo.

PASO 2. Deconstrucción, Observación: Se emprende un análisis del Sistema con el fin de determinar los aportes positivos, negativos, vacíos, insuficientes y elementos de ineffectividad, etc. Eje 2- La práctica de la autorreflexión: Conciencia de modelos mentales negativos para poder modificarlos. Eje 3- Deconstrucción posibilita tener conciencia y precaución para que no se vuelvan a repetir los mismos errores

APORTES POSITIVOS DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN OBSERVADO

CUMPLIMIENTO CON STPS: Albany International es una empresa que cuida mucho el cumplimiento legal en todas las áreas, y el área de Capacitación no es la excepción. El cumplir con los registros internos y los registros externos ante la STPS, son aspectos positivos que deberán incluirse y observarse en el Nuevo modelo de Capacitación. (ANEXOS 1 AL 4 FORMATOS STPS)

EXPEDIENTES DE CAPACITACIÓN: Este es otro aspecto positivo, ya que a través de estos expedientes podemos tener la evidencia documental de que el personal ha sido entrenado en el puesto de trabajo, es como una radiografía que nos proporciona información importante sobre la capacitación y desarrollo del operador dentro de la Empresa. No obstante, su aplicación en el nuevo modelo deberá observar algunos cambios, como tener una hoja resumen al inicio de cada expediente. Que se utilice un color estándar para los folders y el rotulo del nombre se haga con la computadora. Como responsable de Capacitación, deberá tenerse especial cuidado de que absolutamente todos los diplomas y constancias de los trabajadores sean archivados en su expediente, ya que durante las entrevistas nos encontramos que a lo largo de los años, se habían impartido varios cursos, pero había poca evidencia de ellos en los expedientes del personal.

PERFILES DE PUESTO: Todo perfil de puesto, nos sirve como punto de referencia sobre lo que la empresa requiere en su personal para desempeñar un puesto. Tener este documento, nos dio idea de lo que se necesitaba en las áreas, aunque también es sujeto de cambios en el nuevo sistema.

LISTAS DE ASISTENCIA. Se toma como un aspecto positivo, ya que es un registro que todo sistema de Capacitación requiere como evidencia, principalmente cuando se orienta dar soporte al sistema de calidad.

CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL: Se cuenta con personal joven que tiene experiencia suficiente en la empresa. Que conoce los procesos, con una cultura de calidad orientada a la mejora y que se ha adaptado rápidamente al cambio. Lo que permitirá implementar con mayor facilidad un nuevo modelo de capacitación.

De las entrevistas, también se retoman las sugerencias del personal de hacer visitas a las plantas de los clientes, para ver como se aplica el producto que en Albany se manufactura y de proporcionar más y mejor información técnica de los procesos durante el entrenamiento.

ASPECTOS NEGATIVOS DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN OBSERVADO

DESCRIPCIONES DE PUESTO: No existen descripciones de puesto que den soporte a los perfiles descritos, por lo que los requisitos del perfil no están justificados. El perfil de puesto utilizado para calificar al personal es demasiado largo, descontextualizado de las actividades que el personal realiza en planta.

CALIFICACION DEL PERSONAL. Los trabajadores recientemente “calificados” no cumplen con los estándares de calidad del trabajo. En la mayoría, un operador podía estar calificado para el puesto, pero su perfil real, no cuadraba con el perfil de puesto. Únicamente se tomaba como requisito de calificación, el examen escrito. Por lo que los Perfiles de puesto, no estaban cumpliendo la función para la que fueron creados.

MÉTODO: No se determina un tiempo de entrenamiento, ni un método para entrenar al personal. El supervisor designa al personal de nuevo ingreso con un operador más “experimentado” que considere apto para enseñarlo, o al menos esté disponible para poder entrenar a su nuevo compañero.

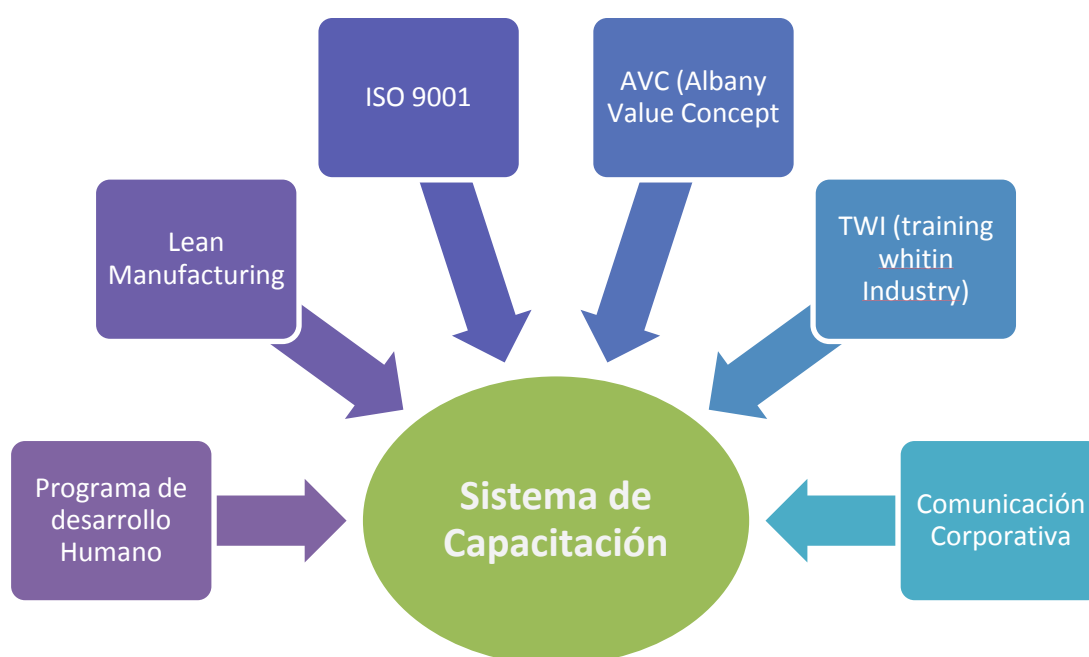
REGISTROS: No hay control de los mismos. Listas de asistencia, Constancias elaboradas, evaluaciones de curso, etc.

PROCEDIMIENTO: Existe un procedimiento, que no ha sufrido cambios desde que la empresa se certifico. Este procedimiento requiere ser actualizado, y contextualizarlo dentro de los nuevos requerimientos y cambios que la empresa presenta.

RESPONSABILIDADES: No existe la figura del Coordinador de Capacitación. Las funciones y responsabilidades, de esta actividad recaen en la persona del Jefe de

Recursos Humanos. Lo que provoca el poco seguimiento y resultado de la capacitación, ya que él debe cumplir en primer lugar con sus funciones como Jefe de personal.

PASO 3. Reconstrucción: Se establece una reconstrucción del modelo actual incorporando el modelo por competencias. El paso de reconstrucción contiene el Eje 4 – Investigación del entorno. Se parte de un análisis funcional. Eje 5 – Afrontamiento estratégico de la incertidumbre. Eje 6 – Identificación y normalización de las competencias



ENTORNO

Debido a la contracción en el mercado de la industria del papel, Albany aplicó estrategias a corto, mediano y largo plazo, para seguir creciendo en un mercado cada vez más estrecho.

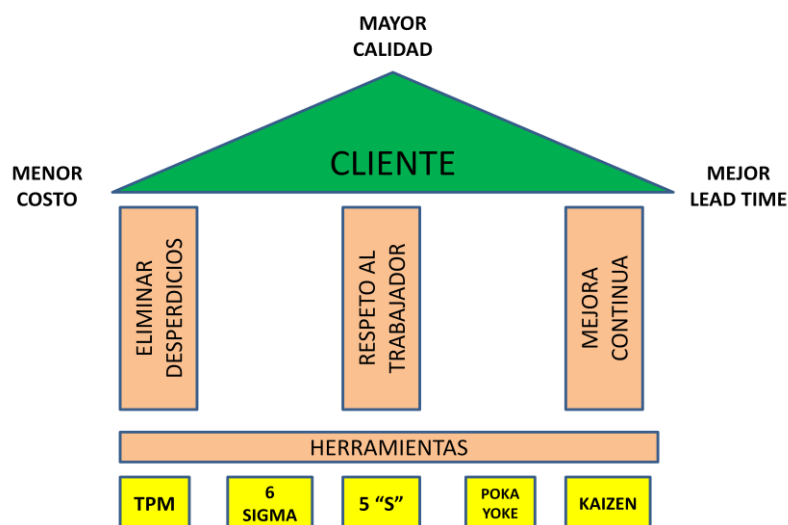
Los programas que se aplicaron a Nivel corporativo fueron en general:

AVC (Albany Value Concept) o Concepto de Valor Albany, que consistía en rescatar los valores de cada planta, a través de la participación del personal. En una gran encuesta, todo el personal de Albany propuso frases alusivas al Valor que como persona o área se aportaba en el desarrollo de la Empresa. Las frases ganadoras fueron publicadas y rotadas en todas las plantas de AIM. Y los ganadores tenían la satisfacción de ver su foto y su frase publicadas en todas las plantas.

Comunicación corporativa, en la que cada trimestre, el CEO de la Empresa enviaba una conferencia a cada planta donde les comunicaba los resultados del último trimestre, los objetivos a futuro, y sobre todo los invitaba a seguir participando con el esfuerzo y el trabajo en la consecución de los resultados. Al final se aplicaba una encuesta de seguimiento sobre la percepción de los resultados y el efecto en las personas. Los resultados de esta encuesta se graficaban y se enviaban al Corporativo.

Programa de desarrollo Humano: Este programa consistió en invitar a participar a todo el personal de AIM, tanto administrativos, como sindicalizados, personal outsourcing, contratistas, y todo aquel que estuviera dentro de las instalaciones de AIM, a una conferencia trimestral que tocaba temas como: trabajo en equipo, ética, compromiso, comunicación, etc. Este Programa se impartió del 2006 al 2009. Se organizaba una sesión de dos o tres horas en instalaciones de la empresa, donde además de la conferencia, se presentaban logros de la Comisión de Seguridad e Higiene, el Comité de ergonomía, mejoras de los procesos, posicionamiento en el mercado, etc.

Programas aplicados bajo metodologías Lean Manufacturing, enfocados a reducir costos, implantar mejoras, eliminar dañados y optimizar los tiempos de entrega, tales como, TPM (Mantenimiento Productivo Total), Proyectos Seis Sigma, Poka Yokes, Kaizen y TWI (Training Within Industry) con sus tres cursos formativos: Job Methods (Análisis y mejora de los procesos), Job Instructions (Entrenamiento) y Job Relations (Liderazgo y comunicación)



Para el área de Capacitación el Programa TWI, impactó positivamente el desarrollo del programa de competencias, ya que ofrecía un método documentado y estructurado con resultados comprobados respecto al entrenamiento del personal en su puesto de trabajo. Job Instructions, se basa en la Capacitación de los supervisores, para hacerlo hábiles en el entrenamiento en piso, a través, de lo que conocemos como la técnica de los 4 pasos, y con el apoyo de JBS (Job breakdown sheet:.) (ANEXO 8 - JBS)



Las JBS u Hojas de descomposición de trabajo, son capsulas de información, cortas, que contienen puntos clave de operación (costo, operación, calidad y seguridad) y que se diseñan para sesiones máximas de dos horas de entrenamiento. A diferencia de las instrucciones de trabajo y los procedimientos, las Hojas de descomposición están diseñadas específicamente para el entrenamiento y son para uso del entrenador. Dentro del marco de Job Instruction se maneja la frase “Si la persona no ha aprendido, el entrenador no ha enseñado”, esto debido a que el método ofrece, una forma ágil y sencilla de transmitir la experiencia. Si el entrenador se adhiere al método de los 4 pasos, esto significa que no puede dejar al aprendiz hasta que se asegure que el aprendiz sabe el trabajo, tan bien como el entrenador. Esta metodología apoya la adquisición de habilidades operativas y la validación de competencias del personal técnico, ya que proporciona actividades de entrenamiento perfectamente documentadas y que pueden valorarse sin ningún problema.

Basado en este contexto de cambios, y en la necesidad de integrarse en un solo Sistema de Capacitación los requerimientos legales, las necesidades de la Empresa y los requisitos de ISO 9001, se propuso un sistema de Capacitación, cuyo sustento pedagógico tiene un enfoque de competencias.

PROGRAMA DE VALIDACION DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL OPERATIVO

Análisis funcional

Se realizó un análisis funcional, a través de la elaboración de Descripciones de puesto por proceso productivo. (ANEXO 9- formato descripción de puesto)

Esta descripción fue elaborada a través de entrevistas con los trabajadores, supervisores y jefes de área. Quienes al final revisaron y validaron estos documentos con su firma.

El objetivo principal fue conocer y definir las actividades por puesto. De tal forma que nos permitiera conocer las funciones del puesto, responsabilidades y niveles de autoridad.

La descripción de puesto, utilizada tiene el siguiente contenido (VER ANEXO 9 Descripción de puesto)

1. Descripción de puesto: Definición de la actividad genérica, relación de actividades específicas, relaciones interna y externas de trabajo (otras áreas, puesto, proveedores, etc.), equipo, herramienta, maquinaria, definición de responsabilidad y de la autoridad en el puesto. Definición de un perfil de competencia
2. Perfil de competencia de acuerdo a las Norma ISO 9001:2008. Se retoman los requisitos que la norma establece, considerando estos, como los requisitos mínimos de competencia para el puesto. Es decir, cualquier persona que ocupe el puesto descrito, deberá cubrir al menos los requisitos establecidos en el perfil de competencia para poder ser considerando

competente. Sin embargo, ello no significa, que su programa de formación y desarrollo dentro de la organización se detiene en ese punto, por el contrario, tener la validación de la competencia, es el inicio de su formación en Albany. El perfil de competencia, para personal operativo, es básicamente el mismo y cumple con los siguientes requisitos.

- a. Escolaridad: Secundaria
- b. Experiencia: 3, 6, 9 o 12 meses dependiendo del puesto y del proceso. No necesaria para ayudantes generales.
- c. Capacitación: En el puesto. Haciendo uso de Guías, Check list de entrenamiento y Hojas de descomposición de trabajo.
- d. Habilidades. Son las actividades expresadas en el Check list y cuya habilidad se validan con la firma del instructor y del propio operador.

Se elaboraron descripciones de puesto y perfiles de competencia de todos los puestos de la organización, sin embargo para el ***Programa de Validación de competencias*** que nos ocupa, nos enfocamos exclusivamente en el personal operativo, es decir el personal sindicalizado que trabaja en el área de manufactura.

Afrontamiento estratégico de la incertidumbre. Los planes de capacitación pueden bloquearse a medida que los cambios y la incertidumbre propios del contexto y del proceso se presentan conforme pasa el tiempo.

Para prever los posibles factores de incertidumbre se adoptan las siguientes acciones:

- ***Se estableció un responsable de Capacitación*** por parte de la Empresa, con características y funciones bien definidas a través de una Descripción de puesto y un perfil de competencia. Se establecieron objetivos e indicadores para medir el desempeño del área. (**ANEXO 10. Enfoque de proceso de Capacitación**) Como responsable de Capacitación una de las actividades es mantenerse en contacto e informado , con los Directivos y Gerentes de Área respecto a los proyectos institucionales, cuya aplicación impliquen cambios en la operación o requieran Capacitación específica para poderlos poner en marcha. Como coordinador de capacitación deberá involucrarse en el desarrollo de estos proyectos para dar respuesta ágil a las necesidades y dar soporte a estos proyectos.

- **Proyectos institucionales:** La aplicación de estos proyectos en su mayoría implican cambios en la organización, y en si mismo conllevan requerimientos de Capacitación antes o después de su aplicación. Entre los proyectos aplicados y que hubo que involucrarse para cubrir las acciones de capacitación fueron: AVC. (Albany Value Concept), aplicación de metodologías Lean Manufacturing, Diplomado en desarrollo humano, Pláticas trimestrales de comunicación del CEO, Diplomado Seis Sigma, Comité de ergonomía, Cumplimiento con la Normatividad STPS, Ecología, Brigadas protección civil, Cursos de inglés, implementación del SAP, entrenamientos técnicos en otras plantas del corporativo, actualización en reformas (fiscal, Recursos Humanos, exportación, importación, laboratorio y ventas).
- **Plan Maestro de Capacitación del Corporativo,** que contiene los temas a desarrollar por proyecto. Este Plan Maestro implica una estandarización en la forma de trabajo de todas las plantas de Albany International, por lo que su cumplimiento es obligatorio. **ANEXO 11. Master Training Schedule**
- **Revisión periódica de Descripciones de puesto,** que permiten revisar cambios, omitir actividades que han dejado de ser vigentes y añadir otras que responden a cambios en los procesos y en los estándares (software, equipos, maquinas, funciones, etc.)
- **Actualización perfil de competencia:** Como resultado de la revisión de las Descripciones, y a los cambios en los procesos, se hace necesario revisar los perfiles de competencia y adaptarlos al nuevo contexto.
- **Mejoras de proceso:** Al realizar mejoras en los procesos, en muchas ocasiones, ello también implica, un cambio en la forma de trabajo por lo que este cambio también se documenta, en las guías de entrenamiento, en los Check list y en las Hojas de descomposición de trabajo.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO
VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS EN PUESTOS OPERATIVOS
DE ACUERDO A REQUERIMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001-2008

No obstante, que este esquema se enfoca en el cumplimiento con el Sistema de Calidad, recordemos que el concepto de competencia planteado lo refiere como “un saber razonado para hacer frente a la incertidumbre en un mundo cambiante, en lo social y lo labora, en un mundo globalizado y en continuo cambio (Bacarat y Graziano 2002)¹⁷

Lo que buscamos en este modelo, es estructurar un programa básico de formación en el puesto, que permitirá al operador ubicarlo en un contexto organizacional, que le permita participar en los Programas institucionales, tales como los PIT`s, los proyectos Lean, seguridad, clases de inglés, etc., de tal forma que se estructuran atributos para el desempeño en situaciones diversas donde se combinan conocimientos, actitudes, valores y habilidades en las tareas que se tienen que desempeñar

Bajo este contexto, se facilita el trabajo colaborativo y se desarrollan proyectos formativos, como proyectos de mejora continua, que son propuestos por los mismos operadores: ellos plantean, analizan, y ponen en marcha, previa autorización del Jefe de área.

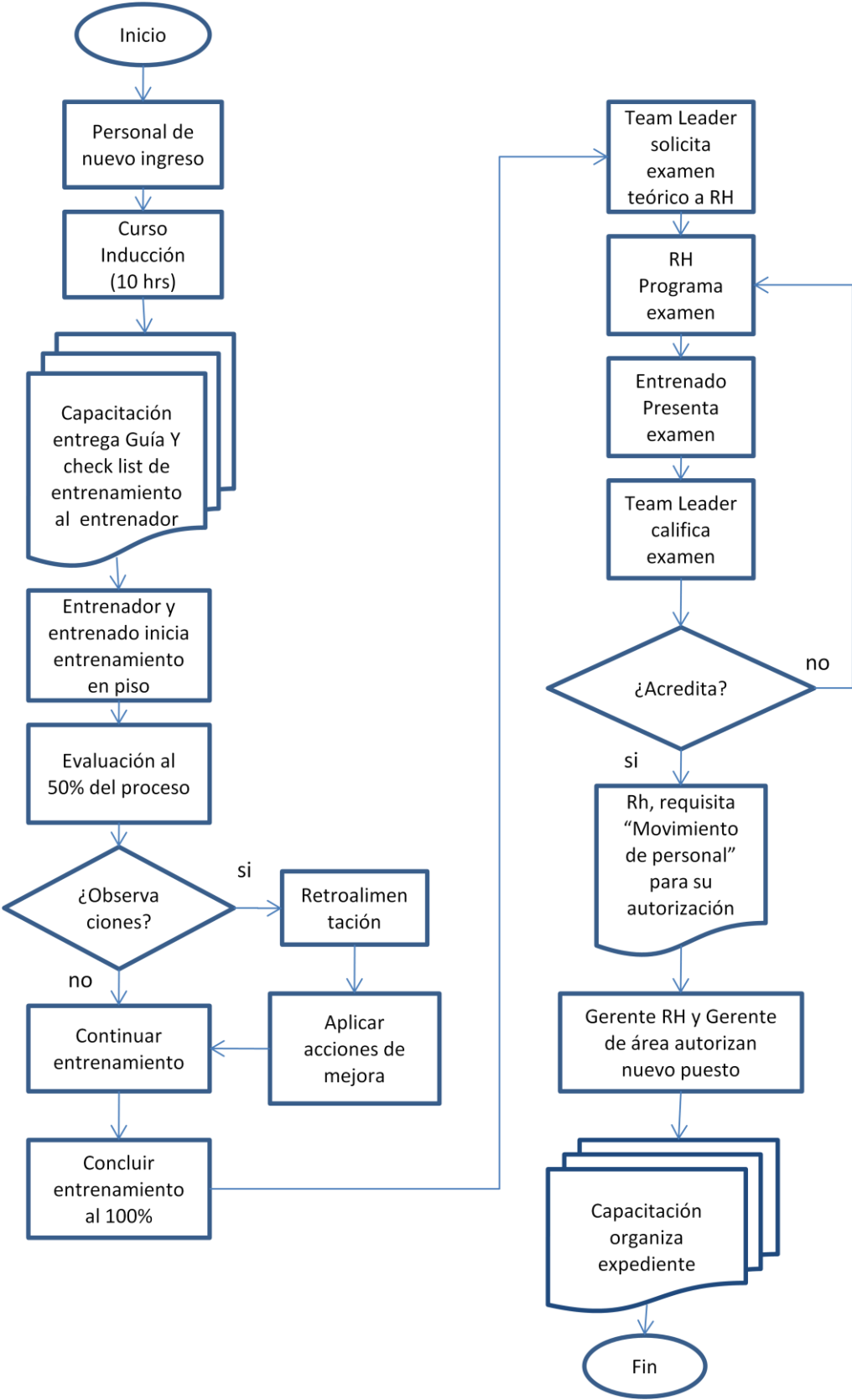
Para validar las competencias del personal operativo, de acuerdo a los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2008, se elaboraron y estructuraron los siguientes documentos, con el fin de dar soporte documental, técnico y pedagógico a las acciones de entrenamiento en la planta

¹⁷ Op cit. Tobón, Sergio. (2005)

Documentos / información previa	
Descripción de puesto	Elaborado después del diagnóstico inicial.
Perfil de competencia	Se elabora como resultado del análisis de puesto
Guía de entrenamiento	Soporte pedagógico del entrenamiento: Contenido, objetivos, tipo de evaluación, etc.- Este documento da estructura al entrenamiento en piso
Check list	Se utiliza para validar actividades operativas (habilidades duras)
Hoja de descomposición de trabajo	Herramienta valiosa para el entrenamiento, enfocada al entrenamiento y de uso exclusivo del entrenador.
Examen teórico	Para validar los conocimientos teóricos del proceso.

Nota: Estos documentos cuentan con información válida, revisada y autorizada por el Jefe de Área. Y su elaboración se desarrolló con la pedagoga, como consultora, y con los instructores técnicos, certificados y calificados dentro de la Empresa, mediante una evaluación previa, y después de haber recibido el curso Entrenando entrenadores, cuyo contenido, se basa en Job Instruction de la metodología TWI.

DIAGRAMA DE FLUJO ENTRENAMIENTO PERSONAL OPERATIVO



Al aplicar este entrenamiento en planta se cubre el aspecto básico de competencia de acuerdo a lo que solicita la Norma ISO9001-2008, ya que el personal de nuevo ingreso, inicia su labor en la empresa como Ayudante General con un perfil mínimo de Secundaria, y sin experiencia necesaria. A través de este programa se le proporciona la Capacitación y las habilidades necesarias que el puesto requiere. Y al concluirlo también tendrá la experiencia mínima para calificar en un nuevo puesto en la organización.

No obstante, la competencia, va más allá, está vinculada al contexto, a los cambios que se generan en toda organización, y al desarrollo integral del personal.

Es por ello, que este programa de entrenamiento, también está vinculado a otros muchos programas internos de la Compañía, la revisión es periódica, y se prevén factores de incertidumbre que actualizan las acciones de Capacitación, haciendo de este un proceso, ágil, actual y sobre todo, que dé respuesta a las necesidades que la Compañía demanda en su constante cambio y búsqueda de la mejora continua.

3. Conclusiones

Desde mi perspectiva como pedagoga, el proceso de Capacitación en plantas de manufactura, es un proceso de enseñanza –aprendizaje, donde la persona que enseña no es profesor y la persona que aprende difícilmente quiere ser alumno. Por ello, este proceso debe comprender las circunstancias donde se ubica, los objetivos de aprendizaje, el método y la evaluación.

En el ambiente laboral, en las plantas productivas, los objetivos de aprendizaje están enfocados a formar personal para hacerlo “más productivo”. Entendiendo como productividad, obtener más con la misma cantidad de recurso, es el logro de una mayor producción en volumen y calidad, con el mismo insumo. Entre ellos, el recurso humano.

Sin embargo, en mi experiencia profesional pude observar, que desafortunadamente falla en los procesos de Capacitación, ese enfoque pedagógico, que oriente el aprendizaje a un objetivo previamente descrito, ligado a una metodología y con una evaluación acorde a las necesidades planteadas desde un inicio. Por lo que la Capacitación difícilmente podía visualizarse como inversión.

En los procesos productivos, falta, proveer entrenadores formados, cuya función sea clara, inmersos en el proceso de enseñanza, que comprendan el objetivo de su actividad y sobre todo comprometidos con la formación de los compañeros. En este proceso, se trabajó en grupos multidisciplinarios con técnicos, ingenieros, y personal operativo de todas las áreas para estructurar las Guías de entrenamiento, y dentro de las mismas, los objetivos de aprendizaje.

Estas Guías de entrenamiento, fueron creadas para orientar el entrenamiento en piso. Para documentar en forma concreta las actividades de formación, a través de la elaboración de un objetivo general, los objetivos particulares, el contenido genérico, el tiempo de entrenamiento y las formas de evaluación. Ligadas a estas Guías, se elaboraron los Check list, cuyo objetivo principal es la evaluación de las habilidades del personal, validar que el personal aprendió y realiza correctamente las actividades que el puesto requiere, y que este desempeño va ligado también de un conocimiento y una experiencia adquirida durante el periodo de entrenamiento.

Se trabajó con los entrenadores, en la definición y redacción de los objetivos. Y en los check list, en la redacción de actividades con un enfoque conductista.

Las actividades descritas, se estructuraron de lo básico a lo complejo, en una estructura constructivista, ubicada en el nivel de operación y de habilidad que los trabajadores requieren en el desempeño de su puesto.

Se dio un enfoque formal de desarrollo pedagógico al entrenamiento en piso, al seleccionar, y capacitar a los entrenadores en su función. Al estructurar el entrenamiento a través de las Guías y Check List. Y sobre todo al proporcionar los recursos necesarios como las hojas de descomposición, y la posibilidad de retroalimentar el proceso de entrenamiento con los entrenados y los entrenadores.

Finalmente, como en todo proceso de enseñanza-aprendizaje, se obtienen resultados que son medidos a través de la Evaluación práctica (Check List) y la evaluación teórica.

El proporcionar indicadores de proceso, vinculados a los resultados del entrenamiento, permite enriquecer y evaluar la efectividad de esta Capacitación.

Cambiar un modelo usual de la capacitación por un modelo actual, basado en competencias, entrelaza el saber hacer, el saber ser y el saber conocer, que el entrenado y el entrenador desarrollan a lo largo de su experiencia y su permanencia en la Empresa.

Un modelo cuyos resultados positivos se evidencian, a través del trabajo colaborativo, que el personal desarrolló mediante su participación en equipos de alto desempeño, aplicando los conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas en un ambiente de mejora, calidad, comunicación y aprendizaje.

Es importante señalar que la aplicación de este modelo de Validación de competencias, fue posible, gracias al ambiente de calidad y mejora que la empresa venía desarrollado tiempo atrás. La propuesta en este entorno, vino a cerrar el ciclo y a dar soporte a las necesidades de formación de personal que la compañía requería.

Es así que, este modelo, en específico, funcionó en Albany, debido a las condiciones y las características que se conjugaron para poder desarrollarlo, implantarlo y ejecutarlo, sin embargo, como todo modelo por competencias, deberá vincularse con la realidad del entorno, y el desarrollo integral de las personas, amén de los objetivos productivos y de calidad que toda institución se plantea.

De esta forma, como lo menciona Sergio Tobón ¹⁸, la noción por competencias tiene múltiples fuentes teóricas, una rica red de significados, perspectivas y metodologías; y es precisamente esta multiplicidad de perspectivas y contraposición de conceptos donde está su mayor fortaleza, permitiéndole una variedad de orientaciones y construcciones relacionadas con este enfoque.

Es responsabilidad, del pedagogo, idear y desarrollar entonces modelos por competencias, adecuados a los sistemas productivos en los que se ubiquen.

Nuestra formación como tal nos ha permitido establecer propuestas, investigar opciones, y aplicar soluciones, que aseguren el aprendizaje de los contenidos de capacitación.

Se adquiere un sentido administrativo, y pedagógico de la capacitación. Se vincula el aspecto productivo con el aspecto humano. La habilidad como pedagogo, es visualizar al proceso de Capacitación como un proceso de enseñanza-aprendizaje, tanto como un proceso administrativo. Nos permite trabajar en equipos multidisciplinarios, y aterrizar las necesidades de la Empresa en programas específicos, que se enfocan en la resolución de problemas a través de una capacitación efectiva, es decir, a través de un aprendizaje efectivo.

El sector productivo, cada vez más se inclina por el profesional en pedagogía para administrar sus procesos de formación y desarrollo, ya que durante su formación, las herramientas adquiridas en didáctica, administración, psicopedagogía, investigación, planeación, organización, diseño curricular y otras, nos permiten tener una visión global de este proceso. Esta formación nos permite, ubicarnos en diferentes teorías, y sobre todo aterrizar ese enfoque teórico, en una realidad palpable como lo es la Capacitación.

¹⁸ Op. Cit Tobón, Sergio (2005)

BIBLIOGRAFIA

Bureau Veritas Mexicana (2008) *Norma ISO 9001:2008 Traducción de Bureau Veritas Mexicana, para capacitación*. Texto valido como guía. No es aceptable para auditoría. Rev. Noviembre 2008. México.

Daena International Journal of Good Conscience, Septiembre 2009. ISSN 1870-557X. Spenta University México – Monterrey, NL.

Gonezi, A y Athanasou. (1996) *Instrumentación de la Educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. LIMUSA. México.

López Herrerías, J.A. (2002) *“Aprender a conocerse y ser feliz” Teorías/terapias de la personalidad para el trabajo educativo*. Barcelona Herder.

Maldonado, M.A. (2001) *Las competencias, una opción de vida, metodología para el desarrollo curricular*. Bogotá, ECOE.

Marín, LF. (2002) . *Competencias. Saber hacer ¿En cuál contexto?* En G. Bustamante et al. (Eds) *El concepto de competencia II. Una mirada interdisciplinaria*. Sociedad colombiana de pedagogía, Bogotá, Colombia

Tobón, Sergio. (2005) *Formación basada en competencias. 2ª. Edición*. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.

CIBERGRAFÍA

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revlads/cont/5/art/art9.pdf>

<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>

http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

<http://www.monografias.com/trabajos82/lean-manufacturing-manufactura-esbelta/lean-manufacturing-manufactura-esbelta2.shtml#ixzz2lip3BpNC>

<http://elifalcon.jimdo.com/unidad-i/concepto-de-capacitación/>

<http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

| <http://sdefinición de/ educación/#ixzz2NJALuluG>

ANEXOS



**SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**

**CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
Formato DC-1
INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))

Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)

Registro patronal del I.M.S.S.

Calle No. Exterior No. Interior Colonia

Localidad Código postal (5 dígitos) Municipio o delegación política

Entidad federativa Teléfono (s)

Actividad o giro principal

Número de trabajadores
de la empresa

Tipo de contrato (Marcar con una X)

Individual

Colectivo

Ley

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número de establecimientos en que rige */

Número total de integrantes

Fecha de
constitución

Año

Mes

Día

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

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año

Mes

Día

*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S., de los establecimientos adicionales en donde rige la comisión. Si el reverso del formato no es suficiente para relacionar los establecimientos, puede reproducirlo cuantas veces sea necesario.

NOTAS E INSTRUCCIONES

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa.
- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Llenar el formato y conservarlo en los registros internos de la empresa, junto con las bases generales de funcionamiento de la comisión mixta y las actividades de los últimos doce meses.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio completo para cada uno de los establecimientos adicionales)	R.F.C. con homoclave (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Centro de Contacto Ciudadano a los Teléfonos 2000-2000 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-386-2466, o al 01-800-475-2393 desde los Estados Unidos y Canadá. Correo electrónico contactociudadano@funcionpublica.gob.mx
Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 2000-5100 extensión 3526.
Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al 01 (55) 50-02-33-64 o al 01-800-08-31800. Correo electrónico quejas_oic@stps.gob.mx.



SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL

**SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**

**APROBACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
Formato DC-2
PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))																
Registro Federal de Contribuyentes con homoclave					Registro patronal del I.M.S.S.											
-					-											
Calle			No. Exterior		No. Interior			Colonia								
Localidad			Código postal		Municipio o delegación política											
Entidad federativa					Teléfono (s)			Fax (Opcional)								
					0											
Correo electrónico (Opcional)					Clave Única de Registro de Población. - En caso de persona física (Opcional)											
Actividad o giro principal																
Número de trabajadores de la empresa (Opcionales excepto el total)		Total		Menores		Discapacitados		Adultos mayores		Indígenas						
		0		3		0		0		0						
Hombres (Opcionales)		0		0		0		0		0						
Mujeres (Opcionales)		0		0		0		0		0						
Tipo de contrato (Marcar con una X)					Fecha de celebración o revisión del					Año		Mes		Día		
Individual <input type="checkbox"/>		Colectivo <input type="checkbox"/>		Ley <input type="checkbox"/>		Contrato Colectivo o Contrato Ley					0		0		0	

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Objetivos del plan de capacitación Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia					Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente											
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades Proporcionar información de nuevas tecnologías Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación Prevenir riesgos de trabajo Incrementar la productividad					Plan y programas específicos de la empresa Plan y programas comunes de un grupo de empresas Sistema general de una rama de actividad económica											
Número de establecimientos en los que rige el plan */					Período de vigencia del plan (No deberá exceder de cuatro años)											
Número de etapas del plan					Año		Mes		Día		Año		Mes		Día	
Del 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0					al		0 0 0 0 0 0 0 0 0 0				0 0 0 0 0 0 0 0 0 0					

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

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

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0
Año Mes Día

*/ Asentar en el reverso de este formato el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos adicionales en los que rigen el plan y los programas. Si el reverso del formato no es suficiente para relacionar los establecimientos, puede reproducirlo cuantas veces sea necesario.

NOTAS E INSTRUCCIONES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, el nombre de los números o letras que la conforman.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

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

Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio completo para cada uno de los establecimientos adicionales)	R.F.C. con homoclave (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Centro de Contacto Ciudadano a los Teléfonos 2000-2000 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-386-2466, o al 01-800-475-2393 desde los Estados Unidos y Canadá. Correo electrónico contactociudadano@funcionpublica.gob.mx
Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 2000-5100 extensión 3526.
Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al 01 (55) 50-02-33-64 o al 01-800-08-31800. Correo electrónico quejas_oic@stps.gob.mx.

FORMATO DC-3 CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre (s))	
Clave Única de Registro de Población	Ocupación específica (Catálogo Nacional de Ocupaciones) 1/

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))	
Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)	Registro patronal ante el I.M.S.S. (Una letra o número y 10 dígitos)
Actividad o giro principal PRESTADORA DE SERVICIOS PARA LA IND TEXTIL EN LA FAB DE VESTIDURAS PARA MAQ DE PAPEL	

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Nombre del curso									
Duración en horas	Periodo de ejecución	De	Año	Mes	Día	a	Año	Mes	Día
Área temática del curso 2/									
Agente capacitador (Externo o interno, según corresponda)									

Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.		
Capacitador	Representantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento Por la empresa	Por los trabajadores
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

INSTRUCCIONES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Deberá entregarse al trabajador dentro de los veinte días hábiles siguientes al término del curso de capacitación aprobado.
- 1/ Las áreas y subáreas ocupacionales del Catálogo Nacional de Ocupaciones se encuentran disponibles en el reverso de este formato y en la página www.stps.gob.mx
- 2/ Las áreas temáticas de los cursos se encuentran disponibles en el reverso de este formato y en la página www.stps.gob.mx

DC-3
ANVERSO

CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN
01	Cultivo, crianza y aprovechamiento	06	Transporte
01.1	Agricultura y silvicultura	06.1	Ferrovionario
01.2	Ganadería	06.2	Autotransporte
01.3	Pesca y acuicultura	06.3	Aéreo
		06.4	Marítimo y fluvial
02	Extracción y suministro	06.5	Servicios de apoyo
02.1	Exploración	07	Provisión de bienes y servicios
02.2	Extracción	07.1	Comercio
02.3	Refinación y beneficio	07.2	Alimentación y hospedaje
02.4	Provisión de energía	07.3	Uso del deporte
02.5	Provisión de agua	07.4	Deporte y esparcimiento
03	Construcción	07.5	Servicios personales
03.1	Planeación y dirección de obras	07.6	Reparación de artículos de uso doméstico y personal
03.2	Edificación y urbanización	07.7	Limpieza
03.3	Acabado	07.8	Servicio postal y mensajería
03.4	Instalación y mantenimiento		
		08	Gestión y soporte administrativo
04	Tecnología	08.1	Bolsa, banca y seguros
04.1	Mecánica	08.2	Administración
04.2	Electricidad	08.3	Servicios legales
04.3	Electrónica		
04.4	Informática	09	Salud y protección social
04.5	Telecomunicaciones	09.1	Servicios médicos
04.6	Procesos industriales	09.2	Inspección sanitaria y del medio ambiente
		09.3	Seguridad social
05	Procesamiento y fabricación	09.4	Protección de bienes y/o personas
05.1	Minerales no metálicos		
05.2	Metales	10	Comunicación
05.3	Alimentos y bebidas	10.1	Publicación
05.4	Textiles y prendas de vestir	10.2	Radio, cine, televisión y teatro
05.5	Materia orgánica	10.3	Interpretación artística
05.6	Productos químicos	10.4	Traducción e interpretación lingüística
05.7	Productos metálicos y de hule y plástico	10.5	Publicidad, propaganda y relaciones públicas
05.8	Productos eléctricos y electrónicos		
05.9	Productos impresos	11	Desarrollo y extensión del conocimiento
		11.1	Investigación
		11.2	Enseñanza
		11.3	Difusión cultural

CLAVES Y DENOMINACIONES DEL CATÁLOGO DE ÁREAS TEMÁTICAS DE LOS CURSOS

CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN
1000	Producción general	6000	Seguridad
2000	Servicios	7000	Desarrollo personal y familiar
3000	Administración, contabilidad y economía	8000	Uso de tecnologías de la información y comunicación
4000	Comercialización	9000	Participación social
5000	Mantenimiento y reparación		



SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL

SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-4

DATOS DE LA EMPRESA			
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))			
Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)	Registro patronal del IMSS (Una letra o número y 10 dígitos)	Registro en el Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM *	
- -	-		
Marcar con una "X" según se trate			Folio del plan y programas de capacitación y adiestramiento al que se refiere esta lista
Establecimiento que presentó el plan y programas	<input type="checkbox"/>	Establecimiento que pertenece al plan y programas	<input type="checkbox"/>
Calle	No. Exterior	No. Interior	Colonia
Localidad	Código postal (5 dígitos)	Municipio o delegación política	
Entidad federativa	Teléfono (s)	Fax	
Correo electrónico	Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física		
Actividad o giro principal			
Número de constancias expedidas	Hombres	Mujeres	Total

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

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

| | | | | | | | | | | |
Año Mes Día

NOTAS E INSTRUCCIONES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
 - Escribir arriba de cada dígito de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, la palabra número. Ejemplos: número 0, número 1, número 2, etc.
 - Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.
 - La empresa o patrón deberá conservar copia de las constancias reportadas en la o las listas de constancias presentadas ante la autoridad laboral en el formato DC-4 durante el último año.
 - Las empresas deberán adjuntar la información de los trabajadores y de cada constancia de habilidades laborales entregada a los trabajadores capacitados.
- * Datos no obligatorios

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Centro de Contacto Ciudadano a los Teléfonos 2000-2000 en el D. F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-386-2466. Correo electrónico contactociudadano@funcionpublica.gob.mx

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al teléfono 2000-5100 extensión 3526.

Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al 01 (55) 50-02-33-68 o al 01-800-083-1800. Correo electrónico quejas_oic@stps.gob.mx

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-4

CLAVES Y DENOMINACIONES DE ÁREAS Y SUBÁREAS DEL CATÁLOGO NACIONAL DE OCUPACIONES

CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN
01	Cultivo, crianza y aprovechamiento	06	Transporte
01.1	Agricultura y silvicultura	06.1	Ferrovionario
01.2	Ganadería	06.2	Autotransporte
01.3	Pesca y acuicultura	06.3	Aéreo
		06.4	Marítimo y fluvial
02	Extracción y suministro	06.5	Servicios de apoyo
02.1	Exploración	07	Provisión de bienes y servicios
02.2	Extracción	07.1	Comercio
02.3	Refinación y beneficio	07.2	Alimentación y hospedaje
02.4	Provisión de energía	07.3	Turismo
02.5	Provisión de agua	07.4	Deporte y esparcimiento
03	Construcción	07.5	Servicios personales
03.1	Planeación y dirección de obras	07.6	Reparación de artículos de uso doméstico y personal
03.2	Edificación y urbanización	07.7	Limpieza
03.3	Acabado	07.8	Servicio postal y mensajería
03.4	Instalación y mantenimiento		
		08	Gestión y soporte administrativo
04	Tecnología	08.1	Bolsa, banca y seguros
04.1	Mecánica	08.2	Administración
04.2	Electricidad	08.3	Servicios legales
04.3	Electrónica		
04.4	Informática	09	Salud y protección social
04.5	Telecomunicaciones	09.1	Servicios médicos
04.6	Procesos industriales	09.2	Inspección sanitaria y del medio ambiente
		09.3	Seguridad social
		09.4	Protección de bienes y/o personas
05	Procesamiento y fabricación		
05.1	Minerales no metálicos	10	Comunicación
05.2	Metales	10.1	Publicación
05.3	Alimentos y bebidas	10.2	Radio, cine, televisión y teatro
05.4	Textiles y prendas de vestir	10.3	Interpretación artística
05.5	Materia orgánica	10.4	Traducción e interpretación lingüística
05.6	Productos químicos	10.5	Publicidad, propaganda y relaciones públicas
05.7	Productos metálicos y de hule y plástico		
05.8	Productos eléctricos y electrónicos	11	Desarrollo y extensión del conocimiento
05.9	Productos impresos	11.1	Investigación
		11.2	Enseñanza
		11.3	Difusión cultural

CLAVES Y DENOMINACIONES DEL CATÁLOGO DE ÁREAS TEMÁTICAS DE LOS CURSOS

CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN
1000	Producción general	6000	Seguridad
2000	Servicios	7000	Desarrollo personal y familiar
3000	Administración, contabilidad y economía	8000	Uso de tecnologías de la información y comunicación
4000	Comercialización	9000	Participación social
5000	Mantenimiento y reparación		



**SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**

**LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-4**

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL

DATOS DEL TRABAJADOR																							
Apellido paterno, materno, nombres (s)																							
Clave Única de Registro de Población					N° de afiliación al IMSS *																		
Tipo de discapacidad * 1. Motriz 2. Visual 3. Mental 4. Auditiva 5. De lenguaje																							
Estado civil * 1. Casado 2. Soltero 3. Otro N° de hijos dependientes económicos *																							
Lugar de residencia Entidad federativa					Municipio o delegación política																		
Ocupación específica (consultar catálogo al reverso)																							
DATOS DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES																							
Nombre de la norma *					Fecha de emisión del certificado *																		
					<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3">Año</td> <td colspan="2">Mes</td> <td colspan="2">Día</td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td> <td> </td><td> </td> <td> </td><td> </td> </tr> </table>					Año			Mes		Día								
Año			Mes		Día																		
DATOS ACADÉMICOS																							
Nivel máximo de estudios terminados					Documento probatorio		Año de emisión*																
1. Primaria 5. Licenciatura 2. Secundaria 6. Especialidad 3. Bachillerato 7. Maestría 4. Carrera técnica 8. Doctorado					1. Título 2. Certificado 3. Diploma 4. Otro																		
Nombre del estudio / carrera					Institución educativa *																		
					1. Pública 2. Privada																		
DATOS DE CAPACITACIÓN																							
Nombre del curso					Duración (horas)																		
Área temática del curso (consultar catálogo al reverso)					Fecha de término		Año		Mes	Día													
Agente capacitador 1. Interno 2. Externo					N° de registro de agente capacitador externo en la STPS																		
Modalidad de la capacitación					Objetivo de la capacitación																		
1. Presencial 2. En línea 3. Mixta					1. Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades 2. Proporcionar información de nuevas tecnologías 3. Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación 4. Prevenir riesgos de trabajo 5. Incrementar la productividad																		

Notas:

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original.
- El Catálogo Nacional de Ocupaciones se encuentra disponible en el reverso de la primera parte del formato DC-4 y en la página www.stps.gob.mx
- El catálogo de áreas temáticas se encuentra disponible en el reverso de la primera parte del formato DC-4 y en la página www.stps.gob.mx
- En caso de que el trabajador haya recibido más de una constancias de habilidades laborales, deberá proporcionar del apartado "Datos del Trabajador" únicamente su nombre y los datos de capacitación las veces que sean necesario en el formato DC-4 (segunda parte), así como en su caso, los datos que requiera actualizar.

* Datos no obligatorios

LISTA DE PARTICIPANTES

ANEXO 6

NOMBRE DEL CURSO _____

FECHA _____

INSTRUCTOR _____

COMPAÑIA _____

	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	FIRMA DE ASISTENCIA
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		

GUIA DE ENTREVISTA

En Albany International México, S.A. de C.V. deseamos conocer la percepción de nuestro personal respecto a la Capacitación y desarrollo que nuestra empresa ofrece, y las propuestas u opciones de mejora que como empleado de esta compañía pudieras aportar.

Agradecemos tu atención y tu tiempo. Gracias!!

NOMBRE: _____ EDAD _____.

PUESTO: _____ AREA _____.

ANTIGÜEDAD EN ALBANY: _____ ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO _____.

1. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y RESPONSABILIDADES EN TU PUESTO DE TRABAJO
2. CURSOS DE CAPACITACION O ENTRENAMIENTO RECIBIDO DURANTE TU TRAYECTORIA EN LA EMPRESA
3. ¿OPINION RESPECTO A LA CAPACITACION RECIBIDA HASTA EL DIA DE HOY?
4. ¿QUE CURSOS O ACCIONES DE CAPACITACION CREES QUE PUDIERAN IMPARTIORSSE PARA MEJORAR TU **DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO?**
5. ¿QUE CURSOS O ACTIVIDADES DE CAPACITACION PUDIERAN OFRECERTE QUE PUDIERAN IMPACTAR FAVORABLEMENTE, TU **DESARROLLO PERSONAL?**
6. OPINIONES PARA MEJORAR EL PROCESO DE ENTRENAMIENTO EN TU AREA

Job Breakdown Sheet

Description of the task:	How to compress digital photos in under one minute	List Common Key Points:
Parts (UPN, describe the parts)	Folder of digital photos	
Tools & supplies required:	Microsoft Picture Manager	
Safety equipment required:	n/a	

Important Steps		Key Points		Reasons	
WHAT?	A Logical segment of the operation that advances the work.	HOW?	Things in important steps that will: 1. make or break the job 2. injure the worker 3. make the work easier	WHY?	List the reasons for the key points
1	Open folder	a. Right click on photo in target folder b. Click "Open with..." Microsoft Picture Manager	✓ ✓	Easiest sequence to open	
2	Select photos	a. Thumbnail view b. Ctrl+A c. Check: "orange highlight"	△ ✓ □	a. Easier to select all photos b. Easiest method "select all" c. Orange = selected	
3	Compression	a. Click "Edit pictures..." b. Click "Compress Pictures" c. Select "Web pages"		Easiest sequence to compress	
4	Save	a. Check for asterisk (*)	□	Photos should not have asterisk next to file name after saving.	

Training Aid: (put hand sketches, diagrams, parts, or layouts here. Insert a digital picture if available.)

Key Point reminders:	□ Critical check or inspection	△ Quantity Check	+ Could injure the person	✓ Makes the job easier	Owner of this document: Bryan Lund	Page: 1 of 1	Rev: 1 Date: 11/2009
-----------------------------	--------------------------------	------------------	---------------------------	------------------------	---------------------------------------	-----------------	-------------------------

"If the person hasn't learned, the instructor hasn't taught."

DESCRIPCION DE PUESTO**ALMACENISTA "A" (REFACCIONES)**

Área/Depto.:

Embarque y Almacenes

Puesto del que depende jerárquicamente:

Supervisor de Almacenes y Embarque

Puesto (s) que supervisa directamente:

Almacenista "B" (Refacciones).

Contactos dentro de la Empresa (Áreas o puestos dentro de la Organización con quienes tiene algún tipo de relación):

Manufactura, Laboratorio, Compras, Planeadores de Producción, Facturista, Contador de Costos, Cuentas por Pagar, Auxiliar de Exportación Terrestre, Director de Recursos Humanos y Logística, Coordinadora de Importación.

Contactos fuera de la Empresa (Tipo de cliente, proveedor o Dependencia Gubernamental con quién establece relación):

Audidores Ambientalistas, Proveedores de Refacciones y Accesorios diversos.

Descripción Genérica

Recibir, registrar y suministrar las refacciones y/o artículos diversos a los diferentes departamentos de AIM.

Frecuencia:

Diario: Todos los días se realiza esta actividad.**Frecuente:** Hay por lo menos 2 o 3 casos al mes**Poco Frecuente:** Puede pasar un mes o más para hacer la actividad**Esporádico:** Se presenta 1 o 2 veces al año.**Descripción Específica**

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	Frec.
1. ACTUALIZAR INVENTARIO DE REFACCIONES Y ARTICULOS DIVERSOS	1.1. Recibir y revisar que el vale de Salida de Almacén de Refacciones contenga el código del material, número de cuenta y la firma de autorización. 1.2. Foliar los vales de Salida de Almacén de Refacciones. 1.3. Capturar el Vale de Salida de Almacén de Refacciones en el Sistema MFG/PRO. 1.4. Revisar mínimos y máximos en el Sistema MFG/PRO de cada artículo para la actualizarlo. 1.5. Generar las requisiciones necesarias en el Sistema MFG/PRO. 1.6. Entregarle los vales de Salida de Almacén de Refacciones ya capturados al Almacenista "B".	Diario

Descripción Específica		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	Frec.
2. DAR RECEPCION AL MATERIAL	2.1 Material de Importación:	Semanal
	2.1.1 Revisar en las facturas que entrega el Chofer que estas contengan el Talón de Transporte y el Pedimento.	
	2.1.2 Hacer una inspección visual al material, cuyo objetivo es revisar que el material no este golpeado, roto, húmedo, etc.; si todo esta en buen estado autorizar al chofer la descargar del material. De lo contrario avisar al dpto. de Compras, tomar evidencia (fotografías) y autorizar la descarga del material.	
	2.1.3 Revisar físicamente el material contra la factura del material solicitado.	
	2.1.4 Tomar una muestra del material (solo en el caso de guías pin y espirales) y llevarlo al Laboratorio.	
	2.1.5 Una vez que laboratorio lo aprobó se le da la recepción correspondiente en el Sistema MFG/PRO. De lo contrario se le avisa al Dpto. de Compras.	
	2.1.6 Asignar el número de lote al material de acuerdo a la Bitácora Accesorios Diversos.	
	2.1.7 Entregar las Facturas ya capturadas al Almacenista "B".	
	2.2 Material Nacional:	Diario
	2.2.1 Revisar en las facturas que entrega el Chofer que contengan la descripción y especificación del producto solicitado. Si el material esta ok. se le da recepción en el sistema MFG/PRO.	
2.2.2 En el caso de los productos químicos asignarles un número de lote acuerdo a la bitácora de Productos Químicos.		
3. ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	3.1 Coordinar las actividades del Almacenista "B" y apoyarlo a surtir el material.	Diario
	3.1. Atender la junta de PIT Almacenes y Embarque.	Quincenal
	3.2 Dar de alta el material nuevo en el sistema MFG/PRO de acuerdo a la línea de producto que le corresponde.	Frecuente
	3.3 Asignar el costo estándar de dicho material.	Quincenal
	3.2. Hacer inventarios cíclicos y físicos de los materiales de almacén de refacciones.	Semestral/ Mensual
	3.3. Atender las auditorias tanto internas como externas.	Semestral

RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
<p><u>Es responsabilidad del Almacenista "A" de Refacciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el inventario de Refacciones y Artículos Diversos. • Dar recepción o entrada al material tanto de Importación como Nacional. • Cumplir con las actividades administrativas correspondientes. 	<p><u>El Almacenista "A" de Refacciones tiene autoridad para:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades del Almacenista "B" de Refacciones. • No surtir el material si no se entrega el vale de Salida Almacén de Refacciones autorizado. • Rechazar el material nacional si no cumple con las especificaciones.

Especificación de MAQUINARIA, HERRAMIENTAS, EQUIPO O AUXILIARES UTILIZADOS EN EL TRABAJO
<p>Equipo: PC. Herramienta: MFG/PRO, Outlook, Office. Maquinaria: Ninguna.</p>

COMPETENCIA	
Escolaridad:	Preparatoria (Terminada).
Capacitación:	En el puesto, MFG/PRO, Montacargas, Curso de Inducción.
Experiencia:	1 año en Almacén.
Habilidad:	Relaciones Interpersonales, Proactivo, Organización, Comunicación, Trabajo en Equipo.

HABILIDAD	DESCRIPCION DE LA HABILIDAD
Relaciones Interpersonales	Establece sana relación con la gente con quien interactúa, beneficiando las relaciones de trabajo.
Proactivo (iniciativa)	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así los problemas de importancia menor.
Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Es la habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.
Trabajo en Equipo	Es capaz de integrarse a un equipo de trabajo participando, proponiendo y asumiendo tareas en beneficio de objetivos compartidos.

Nombre y firma de Validación
Director / Gerente de Área

Nombre y firma de Conocimiento del empleado*

**Mi firma indica que he revisado esta Descripción de Puestos y que de acuerdo a ella conozco mis responsabilidades y la autoridad del puesto que ocupo.*

ENFOQUE DE PROCESOS

Formato para Documentar un Proceso

ANEXO 10

Nombre del Proceso:	Capacitación y Adiestramiento			
Dueño:	Jefe de Recursos Humanos			
Funciones:	Suministrar la capacitación al personal para lograr la obtención de la competencia requerida en los puestos que afectan la calidad.			
Responsabilidad:	1.- Elaboración y actualización de perfiles de puesto con responsables de área. 2.- Identificación de necesidades de capacitación (DNC) 3.- Desarrollar un plan de capacitación de acuerdo con los objetivos de la empresa y necesidades del personal.			
Autoridad:	Autoridad para seleccionar y contratar a los proveedores de capacitación externa. Evaluar el desempeño de los proveedores de capacitación en los cursos In site			
Objetivos:	1.- Obtener un cumplimiento mayor o igual a 80 % del plan anual de capacitación 2. Competencia del 80% del personal que afecta directamente la calidad de nuestro producto intencionado.		Indicadores:	
			M:\Telas-gpo\charo\personal\indicadores\PLAN 2009 Seguimiento.xls M:\Telas-gpo\charo\personal\indicadores\COMPETENCIA PERSONAL SINDICALIZADO 2009).xlsx M:\Telas-gpo\charo\personal\indicadores\MATRIZ COMPETENCIA EMPLEADOS SEP 2009.xlsx	
PEPSC				
Proveedor	Entrada	Proceso/Actividad	Salida	Cliente
Empleado	Detección de necesidades	Diseño del curso requerido	Programa anual de capacitación	Empleado
Gerentes área	Solicitud de capacitación	Diseño del curso requerido	Programa anual de capacitación	Gerentes área
Programa Anual de Cap.	Personas con necesidades de Capacitacióncapacitadas	Capacitación y/o entrenamiento requerido	Evidencia de competencia	Area funcional
Interrelación				
áreas		¿Cómo?		
Gerentes de Manufactura.		DNC, evaluaciones de personal de piso en capacitación.		
TQA		DNC, realización de eventos para sensibilizar al personal acerca de req del cliente.		
PCP		DNC Planeación de la producción: Software, planeación, entregas, Ciclo de producción,		
Compras		DNC Proveedores acreditados. Calidad de insumos		
Laboratorio		DNC Metrología, radiación, estandarización, pruebas físicas		
Mercodotecnía y ventas		DNC Valor del producto, mercadotecnía, técnica de ventas, atención telefónica,		
Gerencia de Planta		DNC Proyectos de mejora, relacionados con Capacitación		
Sistemas		DNC Entrenamiento de nuevos programas		
Monitoreo	Frecuencia	Mejora Continua		
Efectividad de la capacitación	Anual	Medir la efectividad de la Capacitación a través de los indicadores establecidos en la autorización de los cursos.		
No. de cursos impartidos/no. de cursos programados	Trimestral			

ANEXO 11

MASTER TRAINING SCHEDULE

Plant/Dept:

This year's ACTION PLAN (Action - Who - Due Date - Red/Yellow/Green Status - Comments)

Action Items	Who	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	R-Y-G Status	Comments
1 SAFETY and Health																
a Root cause analysis and mistake proofing training complete and quarterly corridor level reviews performed on all accidents and incidents.																
b Drive Behavior Base Safety culture towards 100% (available) involvement.																
c Implement site driven Monthly Safety Training.																
2 Quality																
a Provide Root Cause Analysis Training.																
b Provide Mistake Proofing Training.																
c Create C.I. Leadership Program and training																
d Add additional BB site resources/skill sets																
3 Delivery																
a Implement SAP within Brazil																
4 Engagement																
a Train, implement and evaluate effectiveness of the Employee Recognition Program.																
b Establish a communication plan detailing content and mechanisms.																
c Create and deploy F2F and E-learning AMI training modules																
d Train and Deploy MDT																
5 Cost Management																
6 Other																
a Drive ABC Training Initiative to application																
b Lean overview to marketing, sales, technical, and stragglers																
c Drive implementation of TPM focused improvement pillar																
7 TWI																
a JI																
b JR																
c JS																
d JM																