

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

C.S.H.

Lic. ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION

*de decisiones*  
Toma de decisiones en problemas operativos:  
"Profesionalización del sistema de información, evaluación  
y seguimiento de la capacitación y desarrollo del personal  
en PROGRASA, S.A. DE C.V."

PROFESORA: MARIA CRISTINA ESCOBAR ITURBE.

**U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA**

LUIS FERNANDO CORONA GONZALEZ.  
ALBERTO GARCIA HERRERA  
MARIO CARLOS GARDUÑO DOMINGUEZ  
FIDEL MORALES CISNEROS.

1989

095842

## AGRADECIMIENTO

Hemos sido muy afortunados al recibir de mucha gente una gran ayuda, agradecemos la colaboración de las siguientes personas:

Ing. Raúl Alarcón Velez	Coordinador Planta 1° Turno.
Lic. Isabel Morán Morán	Jefe de Capacitación.
Sr. Raúl Sánchez	Subgerente de Ventas.
Sr. Armando Pérez	Supervisor de Fotolito.
Sr Noé Valdemar	Programador de Sistemas.
Srita. Ma. Esther Hernández	Secretaria de Coordinación Planta.

Y en forma muy especial a nuestra asesora profesora María Cristina Escobar Iturbe por su gran apoyo, orientación, comentarios y críticas útiles, indispensables todas ellas para el feliz término de nuestra investigación.

INDICE.

	PAG.
INTRODUCCION.....	1
ANTECEDENTES.....	4
ANALISIS DEL SISTEMA.....	6
FUNCIONAMIENTO GENERAL.....	12
DIAGNOSTICO.....	19
ALTERNATIVAS DE SOLUCION.....	31
SELECCION DE ALTERNATIVAS.....	41
IMPLEMENTACION.....	44
CONTROL.....	50
CONCLUSION.....	54
ANEXOS.....	55
NOTAS.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	86

## INTRODUCCION.

El logro de un incremento significativo en los niveles de producción, depende de la utilización óptima de los recursos con que cuenta la empresa, tanto técnicos, humanos y materiales.

Es importante señalar que el desarrollo de los recursos humanos es una actividad que requiere ser efectiva y al mismo tiempo, contar con cierto grado de flexibilidad que le permita adecuarse a los constantes cambios, lo anterior no significa que se pierda la objetividad a la solución de problemas en cuanto a material de capacitación y adiestramiento.

En PROGRASA es importante contar con un personal debidamente adiestrado y capacitado, por lo que el área de Capacitación trabajará con un nuevo enfoque - brindando el apoyo necesario para que se efectúe la capacitación en el aula y sobre todo se apoye el compromiso que el jefe tiene al respecto, ya que si se carece del apoyo del jefe y de la empresa, por más esfuerzos que se realicen, la capacitación se verá truncada y nunca se lograrán los resultados esperados por todos los que están involucrados.

Como resultado de la siguiente investigación, pretendemos que el Plan General de Capacitación, cubra los siguientes objetivos:

- Lograr que el personal de Prograsa, obtenga un crecimiento constante con el objeto de satisfacer las necesidades de las diferentes áreas que constituyen a la empresa.
  
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y empleados para el mejor desempeño de la actividad que realizan.

- Desarrollar las cualidades potenciales de cada persona, con objeto de satisfacer los requerimientos de la empresa.
- Proporcionar a los trabajadores y empleados información sobre los diferentes cambios tecnológicos.
- Incrementar la productividad.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la eficiencia y eficacia.
- Disminuir costos

## ANTECEDENTES.

El 15 de octubre de 1932, se crea el Banco de Comercio, S.A., cuenta con 28 personas incluyendo al gerente y a los mozos de servicio, y con un capital de \$ 500,000.00

Comienza una aventura bancaria que no tiene paralelo en la historia del país (1).

La organización del Banco de Comercio, S.A. en sus comienzos, es de tipo estrictamente lineal, no sólo para la limitación numérica, de sus competentes, sino porque la orientación de las políticas y las decisiones dependen de sus fundadores.

Después de fundado, el Banco de Comercio, planea diversificar sus servicios y extenderlos al interior del país ( 1° de marzo de 1934 abren sus puertas los bancos afiliados ). El Banco Mercantil de Puebla y luego el Banco Mercantil de Guadalajara que en 1956 cambian su razón social a Banco de Comercio (2).

Al paso de los años, en 1957, continúa, ahora, el Consejo de Administración, deseando incrementar los servicios que presta a su clientela, decide crear nuevas instituciones que completen el sistema de Bancos de Comercio.

Se adquieren y fusionan instituciones como:

1956	Industrial y Crédito	Financiera Bancomer.
1957	Soc. de Seguros Generales	Aseguradora Bancomer.
1965	Seguros de México	Seguros de México Bancomer.
1957	Se funda Hipotecaria	Bancomer.
1957	La Inmobiliaria Bancomer	(3).

Se concibe una nueva forma de servicio más ágil y abierto y se entra de lleno al campo de la publicidad. Su actividad es de conquista, no de espera. Salen a la calle a buscar paso a paso su expansión. La imagen del funcionario limitado a las fronteras de su oficina queda atrás.

El desarrollo se apoya en un nuevo estilo de promoción directa y personal.

La historia de Bancomer llega así, no a la meta final, sino a un nuevo punto de partida.

El crecimiento plantea nuevas y constantes adaptaciones al mundo financiero.

## ANALISIS DEL SISTEMA.

Rara el año de 1958, el Banco de Comercio, hoy Bancomer, debido a sus necesidades de papelería, plásticos y valores; requería de un servicio de impresión que le permitiera disminuir sus costos por ese servicio, y además tener un control estricto sobre la elaboración y manejo de papelería y valores. Por tal motivo, los altos directivos del Banco de Comercio cristalizaron el proyecto para la creación de su propia imprenta, prescindiendo del servicio de los talleres denominados: YELMO, S.A. y AGUSA, S.A. (4).

El día 12 de Diciembre de 1958, se constituye, en el ramo de las artes gráficas, la empresa denominada PRODUCCION GRAFICA, hoy PROGRASA, S.A. de C.V. empresa constituida con capital privado de \$ 8'000,000.00 M.N. con domicilio en calle trigo N° 129 Col. Granjas Esmeralda, Iztapalapa, siendo el accionista único el Banco de Comercio.

El día primero de septiembre de 1982, el Presidente de México, en su sexto informe de gobierno decretó la NACIONALIZACION DE LA BANCA, debido a esta disposición PROGRASA, S.A. de C.V. pasó a ser una empresa de participación estatal mayoritaria.

Debido al auge y a las innovaciones bancarias que venía desarrollando el Banco de Comercio, se vio en la necesidad de establecer para su casa impresora un periodo de duración por tiempo indefinido, tomando como base los proyectos de expansión y desarrollo del Banco, haciéndose necesaria la congruencia en los objetivos de ambas instituciones.

PROGRASA, S.A. de C.V., tiene el giro principal de imprenta y editor.

Realiza todo tipo de impresión: formas continuas, papel stock, formas de tinta mineral y con rayo laser, cheques de bolsillo, cheques voucher, certificados de títulos, pagarés, etc.

También atiende pedidos de algunos bancos latinoamericanos que se incluyen en el grupo VISA. Por otro lado también realiza trabajos en plásticos como: tarjetas de crédito, credenciales, calendarios y artículos promocionales.

Por tal motivo, PROGRASA. S.A. DE C.V., se ubica dentro del ramo de las Artes Gráficas, en el sector secundario de la economía, industria de la transformación. En lo que se refiere a los niveles de producción PROGRASA. S.A. DE C.V. ocupa el lugar número 356 de las empresas más importantes del país. (Anexo 1)

Prograsa S.A. de C.V. se ubica en la calle de Trigo N°129 en la Colonia Granjas Esmeralda, bodega y oficinas - producción respectivamente, tiene otra bodega para artículos terminados en calle Gavilanes N°88 Barrio San Miguel Izt. D.F.

La superficie total que posee la empresa es de 25,000 metros cuadrados, distribuidos de la siguiente forma:

Area Producción y oficinas administrativas: 10,000 metros cuadrados.

Bodega materia prima: 5,000 metros cuadrados.

Bodega artículos terminados: 10,000 metros cuadrados.

Además cuenta con dos sucursales actualmente :

En Guadalajara, GRAFICOS GUADALAJARA (GRAGUSA. S.A. )

En Tijuana (GRAFICOS TIJUANA S.A. )

RECURSOS HUMANOS.

Personal administrativo : 260  
Personal operativo : 300  
  
Total personal : 560 \*

\* Para el área de producción y oficinas administrativas.

Distribuidos de la siguiente forma :

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Director General 1  
Subdirector General. 1  
Subdirección Auditoría 20  
Subdirección Personal 30  
Subdirección Industrial 118  
Subdirección Comercialización y Ventas 40  
Subdirección Finanzas 25  
Subdirección Admón. Mat. 25  
  
Total administrativos 260

PERSONAL OPERATIVO

Están clasificados en tres categorías:

Primera : Obreros especializados.

Segunda : Obreros para trabajos diversos.

Tercera: Ayudantes generales.

Area Preparación	70
Area Impresión	130
Area Prod. Terminado	100
Total operativo	300

PROGRASA, S.A. de C.V., cuenta para el desarrollo de sus funciones con las siguientes instalaciones:

1 Edificio con planta baja y primer y segundo piso.

Planta baja: Aquí se encuentra la planta de luz, debidamente protegida, el estacionamiento, el área para carga y descarga y están acondicionadas las - oficinas administrativas de la SubDirección Industrial, además se encuentra la planta productiva, dividida en varias secciones.

Primer piso: Se encuentra el comedor separado de las oficinas de otras - subdirecciones.

Segundo piso: Consultorio Médico, oficinas para el Director General, el - Subdirector General, las Subdirecciones de Personal, de Auditoría y para el Centro de Cómputo.

Cada planta cuenta con baños generales.

Cuenta también con dos bodegas una para materia prima y otra para productos terminados.

Equipo:

Admivos: Computadoras y terminales, máquinas de escribir electrónicas, sumadoras, escritorios, sillas, archiveros, papelería y artículos de escritorio, proyectores, video grabadoras, televisiones, rotafolios, equipo de transporte, etc.

Operativos: Montacargas, máquinas de preparación (cámara fotográfica para artes gráficas), procesador de láminas y de negativos, máquinas impresoras (offset, tipografía, rotativas y colectoras), máquinas de corte electrónicas, empaquetadoras y además todo tipo de herramientas para el mantenimiento y operación del equipo.

En base al giro principal de la empresa PROGRASA, S.A. de C.V. su objetivo principal es la elaboración e impresión de todos los instrumentos bancarios en papel, plásticos y valores.

Atendiendo prioritariamente las necesidades de Bancomer, siendo, por consecuencia, un mercado cautivo. Secundariamente atiende algunos pedidos de bancos latinoamericanos, pertenecientes al GRUPO VISA.

El personal operativo esta regido por el Contrato Colectivo de Trabajo y un Reglamento Interior de Trabajo, firmados por PROGRASA y el Sindicato: UNION DE OBREROS DE LAS ARTES GRAFICAS DE LOS TALLERES COMERCIALES, SIMILARES Y CONEXOS, fundado en 1936.

Es importante señalar que este sindicato es externo al taller, estando afiliado a la C.T.M.

El Contrato Colectivo de Trabajo establece los lineamientos generales obligatorios de trabajo (para el personal operativo).

Hay un tabulador que contiene la siguiente información: número de nómina, nombre del trabajador, antigüedad, categoría y salario.

El personal administrativo, se rige por un Contrato Individual de Trabajo y por el reglamento interior.

El Contrato Individual establece la relación persona- empresa, al momento de la contratación se manifiestan las condiciones bajo las cuales se regirá la relación laboral.

De acuerdo con el organigrama de la empresa encontramos la siguiente información :

Un' Director General apoyado por un Subdirector General.

Dos Subdirectores de Staff (Auditoría Interna y Personal)

Cuatro Subdirectores (Industrial, Comercialización y Ventas, Finanzas, Administración de Materiales). (Anexo 2)

## FUNCIONES GENERALES.

En base al organigrama general de la empresa observamos que la toma de decisiones se realiza de la siguiente forma: las cuatro Subdirecciones de línea (De Admón. Materiales, Finanzas, Comercialización y Ventas, y la Industrial), y las dos de staff (De Personal y de Auditoría Interna) presentan informes, proyectos y resultados al Consejo de Administración, esta presentación será mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual; de acuerdo a las necesidades de la empresa. Conforme a dichos resultados y proyectos, el Consejo de Administración determinará que correcciones se tendrán que realizar, quienes serán los responsables y, finalmente, se discutirá la factibilidad y rentabilidad de los nuevos proyectos (anexo 1).

En términos generales el funcionamiento de la Dirección y las Subdirecciones es de la siguiente forma:

**DIRECCION GENERAL:** Esta facultada para resolver cualquier tipo de conflicto que se desarrolle en la empresa, para autorizar promociones de puesto, coordina a las cuatro subdirecciones de línea y puede aprobar los proyectos que le presenten las subdirecciones, siempre que estos proyectos no sean muy costosos para la empresa, de serlo así, la decisión será tomada por el Consejo de Administración en su reunión más próxima.

**SUBDIRECCION GENERAL:** Está autorizada para auxiliar a las subdirecciones en lo que se refiere a situaciones imprevistas como: pago a proveedores, necesidad de horas extras, gastos no contemplados por la Subdirección, etc.

SUBDIRECCION DE ADMON. DE MATERIALES: Se encarga de suministrar la materia prima, en la cantidad, calidad y el tiempo requerido por la Subdirección Industrial. También esta facultada para la compra de activos.

#### SUBDIRECCION DE FINANZAS.

La Subdirección de Finanzas desarrolla un control sobre la captación, registro y asignación de los recursos financieros (ingresos y egresos) que fluyen gracias al funcionamiento constante de la empresa, para tal efecto desarrollan las siguientes acciones:

- Proyecta los planes presupuestales para cada Subdirección, a través de un análisis de sus principales necesidades financieras.
- Analiza la factibilidad de los proyectos de inversión en cuanto a maquinaria y equipo, con base a un análisis costo-beneficio.
- Mediante su jefatura de contabilidad lleva un control de todas las operaciones que implican entrada o salida de dinero.
- Establece las políticas de crédito y cobranza, que determinan el plazo de los créditos y monto de los descuentos por el pago puntual, así como el importe de los intereses por retraso en el pago.
- Se encarga de cubrir el compromiso de todas las obligaciones fiscales que tiene la empresa con el Estado, para evitar que la empresa incurra en evaciones fiscales que repercutan en el sano funcionamiento de la misma.
- Determina la participación de utilidades para cada año, así como el monto que debe percibir cada trabajador.

- Todo el personal de esta Subdirección tiene horario de entrada, pero no hora fija de salida, dada la gran responsabilidad que implica su función.
- Verifica que los informes de las auditorías de las demás Subdirecciones esten de acuerdo con las existencias físicas que se mencionan en dichos informes.
- Esta Subdirección tiene una autoridad lineal.
- Los integrantes de esta Subdirección reciben anualmente cursos de capacitación actualizados, en base a las actividades que desempeñan.

#### SUBDIRECCION DE AUDITORIA INTERNA.

Dada su función de staff, establecida en el organigrama general podemos establecer que esta Subdirección, se encarga de: vigilar, observar, verificar y comparar el uso racional de los recursos financieros materiales y humanos. Para lo cual realiza las siguientes acciones :

- Visitas periódicas programadas y no programadas al interior de la planta para observar el sano funcionamiento general de la misma, para lo cual emite alternativas de corrección, cuando se presentan ciertos errores.
- Presenta opciones convenientes para el control mensual del presupuesto de producción.
- Elabora un diagnóstico, en base a los datos proporcionados por contabilidad, en lo que se refiere al periodo de duración de la maquinaria y equipo, así como refacciones obsoletas y merma de la materia prima.

-Evalúa las necesidades de personal, que sean presentadas por las Subdirecciones, para corroborar la justificación de tales demandas.

- Realiza un estricto control de los inventarios, en base a los informes semestrales y anuales que le son entregados por la Subdirección de finanzas.

- Con toda la información que obtiene realiza informes que canaliza hacia la dirección general o en su defecto a la Subdirección, general para que éstos tengan conocimiento de la situación real que se vive dentro de la empresa, y para que de tal forma se autoricen o se tomen las medidas correctivas para equilibrar su funcionamiento.

#### SUBDIRECCION DE COMERCIALIZACION Y VENTAS.

Tiene a su cargo la contratación y entrega de los diferentes pedidos tanto nacionales como extranjeros .

#### SUBDIRECCION INDUSTRIAL.

Aquí , es donde se lleva a cabo la elaboración de los formatos y valores que requiere el banco, las etapas de elaboración de éstos son las siguientes: cuando se recibe el pedido se hace un vale al almacén por la cantidad de materia prima necesaria, la cual pasa al área de preparación (departamento de fotolito); posteriormente pasa a impresión (departamento de Offset); luego se manda al departamento de producto terminado (acabado de formas) para que finalmente se envíe a distribución en donde se canalizará al cliente.

## SUBDIRECCION DE PERSONAL.

Se encarga , a traves de un proceso, de asignar a las personas idóneas en el puesto que se requiera, la implementación de programas de higiene y seguridad, así como el adiestrar y capacitar al personal de la empresa (5)

Tiene como objetivo la creación implementación y desarrollo de un programa general de capacitación y adiestramiento, para el personal administrativo operativo, así como la integración y actualización de los conocimientos técnicos y administrativos de los trabajadores. Anualmente se verifican los resultados del plan general de capacitación y en donde se encuentran fallas, se realizan las modificaciones para darle vigencia al programa del año siguiente .

Los cursos de capacitación se imparten una vez al año, y para llevarlos a cabo se tienen presentes las siguientes consideraciones :

Si existe un exceso de carga de trabajo en las áreas , se imparte un solo curso de capacitación o en casos externos, no se imparte ninguno. Por otra parte, en las áreas donde la carga de trabajo es menor, se otorgan hasta tres cursos como máximo.

Los cursos de capacitación que se imparten en la empresa los desarrollan instructores internos con los que cuenta la empresa, así también mediante la contratación de instructores externos.

La selección de personal que debe asistir a los cursos, la realizan los jefes inmediatos superiores, además determinan el número de trabajadores que deben recibir los cursos.

El departamento de capacitación, para llevar a cabo la impartición de los cursos, acepta como máximo a veinte integrantes y como mínimo a diez.

Los cursos se imparten dentro del horario de trabajo, y bien pueden realizarse dentro o fuera de la empresa.

Cabe señalar que el Reglamento Interior de Trabajo establece que el personal sindicalizado laborará tres jornadas durante el día, el primer turno de labor es de las 7:00 A.M., a las 15:00 P.M., con media hora para tomar sus alimentos de las 11:00 A.M., a las 11:30 A.M., de lunes a viernes. El sábado se laborará de las 7:00 A.M. a las 12:00 P.M. El segundo turno laborará de lunes a viernes de 14:30 P.M., a las 22:00 P.M., cuyo horario de comedor es de las 14:30 P.M., a las 15:00 P.M., y el sábado trabajan de las 12:00 P.M. a las 16:30 P.M. El tercer turno cubre horario de las 22:00 P.M. a las 6:00 A.M. con media hora de descanso de 2:30 A.M. a las 3:00 A.M., de lunes a viernes, únicamente.

#### HORAS QUE LABORA CADA TURNO A LA SEMANA.

TURNO	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO
HORAS	45	42	40

El tiempo de tolerancia para todos los turnos es de 5 minutos, después de su horario de entrada, pasado este lapso es postetativo de la empresa permitir la entrada o no a los trabajadores.

Para el personal administrativo existe un solo turno de lunes a viernes que es de las 8:00 A.M., a las 17:00 P.M. con una hora para pasar al comedor. El tiempo de tolerancia que se les permite es de 10 minutos, para este personal, la empresa también se reserva el derecho de permitir la entrada a los trabajadores, después de transcurrido el tiempo determinado de tolerancia (6).

El control de la entrada y salida del personal tanto administrativo como sindicalizado, se realiza mediante los relojes checadores que están ubicados en la caseta de vigilancia. Esta cuenta con personal de vigilancia proporcionado por la policía bancaria e industrial, que labora de la siguiente forma, de las 6:00 A.M. a las 18:00 P.M., y estos elementos son remplazados por otro turno que entra a las 18:00 P.M., y sale a las 6:00 A.M. La función que tiene a su cargo es la de brindar protección y vigilancia a la empresa, otras actividades que realizan son:

El control de la entrada y salida de vehículos de la empresa; otorgan una adecuada orientación a los clientes, proveedores y visitantes.

La organización cuenta con una sala de Recepción, que proporciona los siguientes servicios: dar atención y llevar un registro de visitantes y clientes, así también como la confirmación de citas con funcionarios de la empresa.

La empresa cuenta con una oficina donde se localiza el conmutador, en el cual se reciben todas las llamadas externas y éstas son enviadas a las áreas correspondientes.

El servicio de comedor solamente se proporciona en el primero y segundo turno, tanto para administrativos como para sindicalizados.(7)

## DIAGNOSTICO.

Prograsa, S. A. de C.V. se ha caracterizado por seguir al pie de la letra las disposiciones emanadas de la legislación laboral, cabe señalar que desde su creación, hasta la fecha, no ha experimentado ningún estallamiento de huelga, lo que nos permite identificar un crecimiento sostenido de la empresa en general: así mismo, el departamento de Capacitación y adiestramiento ha jugado un papel determinante en este crecimiento y es por lo anterior que se le apoya extrapresupuetalmente para el amplio desarrollo de sus planes y proyectos.

En apariencia la empresa funciona eficientemente, de acuerdo a sus objetivos ya establecidos, pero, a través del análisis y evaluación realizados, se pudieron identificar ciertas deficiencias que impiden el sano desarrollo de la organización (8). Es importante externar que el crecimiento logrado por la organización se ha dado gracias a la importante labor que realizan los mandos intermedios, jefes de área, coordinadores y supervisores, los cuales, aplicando su experiencia y conocimientos, concretizan las decisiones emitidos por los altos funcionarios.

Dada la estructura orgánica de la empresa, identificamos una centralización de la toma de decisiones (9) la cual provoca:

Que los mandos intermedios no reciban la información en forma completa y oportuna, generándose así, confusiones y desinformación que son un obstáculo para el desarrollo y cumplimiento satisfactorio de sus funciones específicas.

Falta de conocimiento profundo sobre el funcionamiento real de la empresa por parte de los Directivos, lo que provoca que sus decisiones en muchas ocasiones, no correspondan a las necesidades y capacidades reales y actuales de la organización; generándose así, proyectos ambiciosos que tardan mucho en lograrse y que lo único que provocan son desequilibrios continuos a la organización.

De acuerdo al giro de la empresa, elaboración de formatos y valores, la Subdirección Industrial debería tener mayor peso e importancia en relación con las otras Subdirecciones, ésto se genera por su posición lineal que se observa en el organigrama general, lo cual refleja en la imposibilidad de tomar decisiones oportunas que son inherentes a su función teniendo que acudir a una revisión, concenso y aprobación -autorización- de la Subdirección y la Dirección Generales, creandóse, de tal forma, desequilibrios que afectan el desarrollo continuo y eficiente de la Subdirección Industrial, área estratégica de toda la organización

Siendo los presupuestos planeados, revisados, evaluados y autorizados por la Junta de Consejo, el Director General y el Subdirector, estos presupuestos no corresponden a las necesidades reales de la planta.

En la compra de maquinaria, los encargados son los ejecutivos antes señalados, éstos compran máquinas a diferentes países porque se ven impresionados por su alta productividad, velocidad de trabajo, y fácil manejo y mantenimiento aparente, por lo que no se consideran otras variables que les permitirían una visión amplia y real de los beneficios y contras que representa cualquier adquisición. Esta falta de conocimiento implica que no haya una estandarización en el tipo de maquinaria, generándose la imposibilidad para resolver oportunamente cualquier eventualidad que retrase la producción, por otra parte se enfrente el problema del mantenimiento, por la escases de refacciones, que en ocasiones hay que importarlas, ésto nos origina el paro del equipo, ociosidad del personal, retraso en la producción y finalmente atrasos en la fecha de entrega de los pedidos al cliente o entregas parciales fuera de tiempo.

Debido a la compra irracional de maquinaria y equipo, los almacenes de refacciones y el departamento de mantenimiento se ven incapacitados para afrontar las necesidades de la planta.

## SUBDIRECCION DE AUDITORIA INTERNA.

Como ya se habia señalado; ésta se encarga de vigilar, observar, verificar y corregir, el uso racional de los recursos financieros, humanos y materiales de la empresa.

Las diferencias identificadas son las siguientes :

Siendo una Subdirección de staff, se comporta realmente como una autoridad de línea, generando irritación en las demás Subdirecciones, por su intromisión constante en asuntos que no le competen.

En el desarrollo de sus funciones esta Subdirección no sugiere alternativas de solución, sino que ordena acciones correctivas y esto provoca un exceso de autoridad, prepotencia en todo su personal.

Dada esta prepotencia, ocasiona que la relación con el personal de las otras Subdirecciones se desarrolle en un clima de tensión que inhibe a la persona que es auditada, de tal manera que ésta no manifiesta libremente su opinión acerca de los problemas que enfrenta, concretándose a contestar escuetamente las preguntas del auditor. Esto provoca que el personal de auditoría interna desconozca el funcionamiento real de la empresa y consecuentemente, que sus alternativas de solución no sean las más adecuadas.

Siendo del conocimiento general que en el Plan General de Capacitación se manifiesta que todo el personal de la empresa tiene que recibir cursos de capacitación, esta Subdirección dada su prepotencia, se niega a través de evasivas, a recibir los cursos que les son asignados, porque ellos creen que dada su función y jerarquía, todo lo saben y son capaces de enfrentar cualquier situación que se les presente.

## LA SUBDIRECCION DE PERSONAL

Tiene a su cargo la Gerencia de Relaciones Industriales, la cual comprende a la jefatura de Relaciones Industriales y a la jefatura de Capacitación, el Plan General de Capacitación se estructura de la siguiente forma:

Se reúnen el Director General, el Subdirector y los Subdirectores de cada área, para realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados del plan de capacitación del año anterior, el cual será la base para la elaboración del nuevo que se adecuará a las necesidades y exigencias reales de la organización. Los funcionarios antes nombrados, determinan el número de cursos que deberán impartirse, a qué personas, en qué periodo, con qué frecuencia y la selección y eliminación de materias. Un rasgo característico que distingue a esta Subdirección, es la rotación de personal, lo que ocasiona inconsistencia en el cumplimiento, desarrollo y continuidad de sus planes y proyectos.

Los cursos de capacitación y adiestramiento que se imparten son ciertamente completos, así como sus instalaciones y equipo; la preparación de los instructores, internos y externos, es elevada, porque cuenta con el conocimiento teórico práctico que se requiere, algo que se les puede criticar es su falta de actualización.

Los cursos de capacitación y adiestramiento que se imparten obedecen a las necesidades de la empresa, sin tomar en cuenta las necesidades departamentales y las aspiraciones personales de los individuos que participan en esos cursos; esto trae como consecuencia que los integrantes del grupo no participen activamente y muestren una total apatía por los cursos.

La forma de seleccionar al personal que será capacitado no es la correcta porque se selecciona, para un grupo, tanto a personal operativo como administrativo, los cuales presentan diferentes niveles académicos y culturales, diferentes aspiraciones; lo que viene a generar una incomodidad y -- falta de disposición para aprender, en ocasiones, llega a crear conflictos personales entre los diferentes individuos.

La ineficiente programación para la impartición de los cursos en todo el año, no contempla las épocas de máxima carga de trabajo, durante las cuales, a los trabajadores no se les permite asistir al curso para el que fueron seleccionados, además de que se suspende el curso por falta de asistencia, los participantes ven con recelo a sus superiores porque infringen -- sus derechos y los obligan, practicamente, a trabajar bajo las condiciones que ellos establecen.

Los cursos se imparten en forma periódica, aparentemente generan resultados positivos, pero a través del tiempo se ha comprobado que estos cursos son simples manuales que no son sometidos a una actualización, de tal forma, se exponen a la clase como un simple recetario, manifestandose una actitud negativa de los participantes hacia el curso y hacia los instructores.

Se puede identificar una cierta discrepancia entre lo teóricamente manejado en los cursos de adiestramiento y lo que práctica y realmente se desarrolla en la planta productiva, lo que trae como consecuencia que la productividad, eficiencia, y efectividad no se vean elevadas, ésto, debido a que los cursos no están creando conciencias en el personal, para que éste realice las tareas de acuerdo a los manuales ya establecidos.

Dada la gran importancia de los cursos de capacitación en la formación técnico cultural de los trabajadores, el área de capacitación ha descuidado el seguimiento de todos y cada uno de los cursos, lo que implica una falta de continuidad y complementariedad en lo que se refiere al tipo de curso, su contenido, la proyección que se le quiera dar al personal y finalmente, a las aspiraciones personales de cada trabajador.

El papel que desempeña el Sindicato, a pesar de ser externo, es determinante, porque sus decisiones son escuchadas y tomadas en cuenta en lo que se refiere a la creación, modificación, aplicación y ampliación de ciertos cursos de capacitación para el personal operativo, lo que provoca, en ocasiones, la suspensión o ampliación de tales cursos.

Todo lo anterior genera la alteración del plan general de capacitación, así como gastos adicionales en recursos materiales, económicos y humanos.

Ciertamente, el departamento de Capacitación carece de políticas claras y precisas para la selección del personal que se proyecta capacitar, y de tal forma, un principio incorrecto favorece la no consumación del objetivo final aunque las condiciones intermedias sean convenientes.

Ahora, estamos en posibilidad de externar como resultado del análisis, evaluación y diagnóstico de la empresa, que la problemática a resolver, para que la Subdirección de Personal funcione eficientemente, es :

LA PROFESIONALIZACION DEL PERSONAL ENCARGADO DE LA GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES.

## LA SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION DE MATERIALES.

Como se había indicado, se encarga de comprar, almacenar y suministrar la materia prima en cantidad, calidad y tiempo requerido por la Subdirección Industrial.

Dada la importancia de su función, el carecer de una amplia cartera de proveedores genera la posibilidad de escasez de las principales materias primas que se utilizan en la elaboración de los productos, lo que trae como consecuencia un desequilibrio en la producción y finalmente el retraso en la entrega del pedido al cliente.

Debido al tipo de materiales que se requieren para la impresión, el departamento de compras debe someterse a las condiciones que establecen los proveedores monopolistas de esos materiales -dependencia- (KODAK, película para las artes gráficas). A raíz de esa situación se presentan las siguientes consecuencias: escasez de la materia prima, deficiencias de calidad, irregularidades en tiempos de entrega, incrementos constantes en el precio y finalmente, en ocasiones, limitaciones al volumen del pedido.

Ciertamente, las deficiencias que presente esta Subdirección desequilibrarán el funcionamiento de la Subdirección Industrial ya que ésta depende directamente de la primera, y como en muchas ocasiones ha sucedido, que por falta de materia prima no se pueda empezar un trabajo, se tiene que interrumpir su elaboración o se tiene que suspender porque no se puede comprar el material necesario.

## SUBDIRECCION DE FINANZAS

Esta Subdirección tiene por objetivo captar, registrar y asignar los recursos financieros necesarios para el funcionamiento general de la empresa.

Las principales deficiencias que presenta esta Subdirección son las siguientes :

El análisis desarrollado por el personal, en cuanto a la evaluación de proyectos de inversión referente a maquinaria y equipo de acuerdo a las necesidades prioritarias de la empresa, no es tomado en cuenta por la alta dirección, puesto que ésta última decide sobre la adquisición de maquinaria, equipo o cualquier otro activo fijo.

Debido a la falta de consideración de la evaluación de proyectos se hace una irracional adquisición de maquinaria, equipo, refacciones, que no se adaptan a las necesidades de la empresa en general, por otro lado, en el caso en que se descompone una máquina, por la falta de refacciones la máquina queda parada por un tiempo determinado, trayendo consigo una cadena de consecuencias.

Dada la responsabilidad que impera en esta área, no existe ninguna consideración para el personal que comete errores, lo que provoca una alta rotación de personal y despidos constantes.

Ciertamente que al personal de esta Subdirección se le imparten cursos de capacitación acordes a las necesidades dentro de sus labores, pero se incurre en el error de no llevar a cabo el seguimiento que permita relacionar los objetivos y expectativas tanto del individuo como de la empresa.

## LA SUBDIRECCION DE COMERCIALIZACION Y VENTAS.

Se encarga de controlar y entregar los diferentes pedidos a los clientes tanto nacionales como extranjeros, cotiza en cantidad y precio cada uno de los pedidos contratados, dar fecha de entrega al cliente y canalizar toda su información hacia el departamento de Cálculo y Programación, para su análisis, programación y distribución hacia los diferentes departamentos que requiera su elaboración. Se analiza y programa lo siguiente, cantidad y tipo de materia prima, el tipo de máquina, la cantidad de horas hombre-horas máquina que se requieren, el tiempo total de elaboración y el que requiera cada departamento, y finalmente se le da la secuencia más conveniente al pedido para que se cumpla de acuerdo a lo programado: (Anexo 4)

Como consecuencia del crecimiento de las necesidades del banco, esta Subdirección se ve presionada a aceptar todos los pedidos que le solicite, lo que viene a provocar que otros trabajos en tránsito se suspendan para dar prioridad a esos trabajos "especiales" generándose necesariamente, incrementos en los costos de fabricación, saturación de la capacidad de la planta, suspensión de algunos pedidos -momentáneamente- retrasos en la elaboración de otros, exceso de trabajo para los empleados y un creciente descontento por parte de coordinadores, supervisores y obreros que se ven agobiados por la carga de trabajo.

Cabe señalar que el cumplimiento en la elaboración y entrega del producto se hace posible gracias al flujo y reflujo del trabajo. es decir, si un trabajo se para o se suspende, otros se adelantan, mientras se puede y así sucesivamente se desarrolla el trabajo -en ocasiones- para finalmente, después del tiempo programado se concluya.

Debido a la deficiente intercomunicación entre la Subgerencia de Ventas, la Subdirección Industrial y los almacenes, se contratan todos los pedidos sin checar con anticipación las existencias de materiales, las cargas de trabajo, la capacidad de la planta y la disponibilidad de la maquinaria para tal efecto.

La recepción de los pedidos la llevan a cabo el personal administrativo que desconoce el proceso productivo, lo que ocasiona un desbordamiento de la capacidad real de la planta, aumentando con ésto, el retraso acumulado de los pedidos y por lo tanto, la entrega del pedido al cliente.

La Subdirección Industrial tiene una gran importancia porque en ella esta comprendido todo el proceso productivo, de tal forma que el grado tecnológico que predomine en la planta será reflejo fiel del crecimiento de toda la empresa. Siendo el objetivo de esta Subdirección el cumplimiento o el logro de las metas de la empresa, entonces, quiere decir, que la Subdirección Industrial es la encargada de sacar adelante a toda la organización y que todos los desequilibrios que se presenten aquí, alterarán el funcionamiento general de la organización. Por tal motivo se llevan a cabo reuniones periódicas entre la Subdirección Industrial y sus cuatro Gerencias, para discutir, planear, coordinar y corregir las actividades y estrategias de los programas ya establecidos en los controles de producción enviados por el departamento de Cálculo y Programación. (Anexo 4). A su vez, la Gerencia de Producción se reúne con sus cuatro coordinadores para discutir y analizar, tanto el trabajo programado como el especial y las diversas contingencias que se puedan presentar. Cada coordinador se reúne con los supervisores para asignarles el plan de trabajo que se tendrá que desarrollar, y en caso de haber inconvenientes por parte de algún supervisor se hacen las correcciones necesarias para que la elaboración del trabajo se desarrolle sin ningún contratiempo.

Cabe mencionar que todo el personal operativo que se encuentra en la Subdirección Industrial esta sindicalizado, y de acuerdo al Contrato Colectivo de trabajo, el sindicato es el encargado de incluir o excluir a sus representantes (Anexo 7), El trabajo de los coordinadores es de gran importancia para el desarrollo eficiente del trabajo ya que ellos son los responsables de la conclusión del mismo; es importante decir que la preparación con la que cuentan los coordinadores es técnica y administrativamente eficiente apoyada por una vasta experiencia.

Debido a la falta de intercomunicación entre la Subdirección y los coordinadores no existe un conocimiento real del avance de cada pedido y en ocasiones no se sabe en que departamento debería estar, a sucedido que el producto llega a perderse, físicamente, en la misma planta y ésto origina que se tenga que elaborar nuevamente.

Para la selección del personal que tendrá que acudir a los cursos de capacitación no se siguen políticas precisas, de tal forma los coordinadores, supervisores o jefes de área escogen a los trabajadores más puntuales, más activos, más preparados a los que le caen mejor, con los que tienen amistad, a los que le caen mal, etc., De tal forma que no se selecciona al personal más apto para prepararlo a través de la capacitación, ésto genera que el personal no se sienta comprometido para aprovechar el curso, que sólo lo vea como una forma más de perder el tiempo y de no trabajar sin que lo castiguen.

La aplicación de estos cursos de capacitación tiene como finalidad la preparación técnico-cultural del individuo, pero para que se pueda dar ésto, se hace necesaria la existencia de una predisposición por parte del personal para asimilar lo que se le pueda ofrecer en ese curso, pero como ésto no sucede, los cursos de capacitación carecen de interes para la mayoría de los trabajadores operativos.

Dado que no hay registro de los cursos impartidos y del personal capacitado, en muchas ocasiones, se dan cursos repetidos al mismo personal o se dan varios cursos que nada tienen que ver con la función que desarrollan, en ambos casos el curso de capacitación no genera los resultados esperados, porque no satisface las necesidades y expectativas del personal. Esta deficiencia se genera debido a la alta rotación de personal que caracteriza la jefatura de capacitación, lo cual impide la existencia de un control a través de un registro estadístico.

El gran avance tecnológico que se esta experimentando en todos los ámbitos de la industria, exige a las organizaciones que su personal cuente con una preparación técnica acorde con la nueva tecnología, porque de lo contrario, las expectativas de desarrollo se verán truncadas porque no existen las condiciones materiales y humanas que posibiliten el desarrollo de esas nuevas tecnologías.

Esto es un gran reto para el departamento de capacitación, porque tendrá que preparar a un determinado tipo de gente para que se pueda, eficientemente, operar las nuevas máquinas; y es aquí, donde se podrá observar la efectividad de los cursos.

La finalidad y el contenido de los cursos debería enfocarse, antes que nada, a la concientización de los individuos, para que éstos identifiquen todos los beneficios que les brinda un curso de capacitación, no sólo en el ámbito laboral sino en la vida material y cotidiana; al lograrse lo anterior, el personal vería con interés cualquier curso de capacitación y tendría la total disposición de acudir y asimilar los conocimientos que se le otorguen.

La indiscriminada aplicación de cursos de capacitación provoca; descontento en el personal, inasistencia, suspensión de cursos, gastos innecesarios y finalmente, un desprecio por parte del personal hacia los mismos.

## ALTERNATIVAS DE SOLUCION

La problemática a resolver es la siguiente: La profesionalización del personal encargado de la Gerencia de Relaciones Industriales, para la cual presentamos las siguientes alternativas : (Anexo 5)

- 1) La concientización del personal, a través de la inducción, evaluación y seguimiento que se tendrá que desarrollar conjuntamente con el Subdirector de Personal, para verificar su desempeño y lo que de ellos se espera. Con esta concientización se pretende que la función de personal se desarrolle con mayor eficacia y eficiencia y en consecuencia esto se verá reflejado en el perfeccionamiento y efectividad del Plan General de Capacitación.
- 2) Establecimiento de una estandarización de sueldos que equilibre las percepciones económicas entre esta gerencia y las otras comprendidas en las demás subdirecciones, para que al mismo tiempo esta estandarización se extienda hacia las jefaturas.
- 3) Que las reuniones tendientes a discutir, crear y corregir el nuevo Plan General de Capacitación, se integren además de los altos directivos con los coordinadores, supervisores y jefes de área para que con esta integración se de una discusión razonable sobre la situación real que vive la empresa, de tal forma se lograría que las decisiones que se tomen y plasmen en el nuevo plan de Capacitación concuerden con las necesidades y expectativas de la empresa en general y de cada individuo en particular.
- 4) Reestructuración integral de la gerencia de personal, para aprovechar los conocimientos y habilidades del nuevo personal y que esto reditúe en beneficios tangibles hacia la organización.

- 5) Contratación de personal que reúna los siguientes requisitos:
- a) Mínimo tres años de experiencia en puesto similar.
  - b) Nivel licenciatura (Administración, Psicología, Relaciones Industriales).
  - c) Edad: entre 24 y 35 años.
  - d) Don de mando.
  - e) Deseo de superación.

Asimismo, la empresa deberá informar y transmitir al nuevo empleado lo que se refiere al espíritu y significado de las políticas, reglas y procedimientos que deberá observar para el desarrollo de su función.

- 6) Implantación de un sistema de terminales de computadora en Dirección General y demás subdirecciones para establecer un sistema de intercomunicación directa y permanente con las demás subdirecciones y que así, todas manejen la información que requieran para un mejor desarrollo de sus funciones.
- 7) Cambio estructural en la Subdirección de Personal, de Staff a línea, que le permita lo siguiente:
- a) Tener y desarrollar su función a través de una autoridad mayor.
  - b) Participar activamente en la solución de problemas inherentes a la empresa.
  - c) Desarrollar una intercomunicación al mismo nivel con las otras subdirecciones.
- 8) Cambio en la periodicidad de las reuniones entre los subdirectores y el Director General, de un mes que se tiene como mínimo a 15 días, con lo cual se podrá tener un mayor control sobre las diversas situaciones que afectan a la empresa, aquí se discutirán y aprobarán las medidas correctivas tendientes a resolver, oportunamente, las deficiencias o desequilibrios posteriores que afecten a la misma.

- 9) Establecer un reglamento para la selección del personal a capacitar, previo acuerdo con las demás Subdirecciones y conjuntamente con el Sindicato que contenga las siguientes cláusulas, que servirán como base, complementandolas posteriormente, conforme a las nuevas situaciones que se presenten y que no esten identificadas en éste.
- a) Efectuar reuniones entre gerentes, jefes de áreas, supervisores, coordinadores y el jefe de capacitación con relación a la impartición de los cursos para especificar las cualidades y requisitos que deberá cubrir el personal a capacitar en base a las necesidades y expectativas del individuo.
  - b) Que exista una homogeneidad en lo que se refiere a conocimientos y experiencias de los futuros integrantes de los cursos.
  - c) Hacer del conocimiento general la futura impartición de los cursos, especificando el tipo, el horario, instructor y requisitos para ser integrado al mismo.
  - d) Establecer contacto directo con el personal seleccionado para el curso, tratando de concientizarlo y que esté se de cuenta de los beneficios reales que obtendrá , lo cual les permitirá hacer " carrera" en la empresa.
  - e) Se respetarán las disposiciones oficiales establecidos en la Ley Federal del Trabajo en lo referente a la Capacitación.
  - f) Se establecerán acuerdos con el Sindicato para definir las condiciones bajo las cuales se impartirán los cursos de capacitación y adiestramiento al personal operativo.
- 10) La creación de un archivo general de capacitación y adiestramiento supervisado por el jefe de capacitación en Coordinación con el Gerente de Relaciones Industriales . El archivo estará constituido por :

- Todos los cursos impartidos durante el año vigente.
- Nombre y curriculum del instructor.
- Nombre de los participantes.
- Fecha y duración del curso.
- Grado de aprovechamiento de los participantes.
- Comentarios del curso.

Este archivo servirá para implantar un control racional sobre la selección e impartición de los cursos de capacitación y adiestramiento.

- 11.- El departamento de capacitación deberá encargarse de la discriminación de los cursos que no estén acordes a las innovaciones tecnológicas que se vayan a implantar en la empresa, Los cursos que necesiten depuración y actualización, esto se hará conjuntamente entre los instructores y el jefe de capacitación.
- 12.- Estandarización en la compra de maquinaria, lo que hará posible la asesoría constante y homogénea, aportada por los técnicos pertenecientes a las compañías proveedoras; todo ésto evitará la dispersión en los contenidos de los cursos.-Se pediría asesoría al departamento de finanzas.-
- 13.- Extensión de los cursos de capacitación hacia la alta dirección, con la finalidad de concientizarlos sobre la importancia de los cursos en la formación técnica, ideológica y cultural de las personas.
- 14.- Para la iniciación de los cursos, se deberá desarrollar una plática tendiente a crear un ambiente familiar entre el instructor y los participantes; ésto desembocará en una mayor participación y aprovechamiento del curso por parte de los participantes.

- 15.\_ Designación de un encargado del seguimiento de los cursos recibidos por el personal, para que haya una secuencia y actualización de los mismos, lo cual permitirá a los participantes la adquisición de conocimientos "de primera mano" que les servirán para aplicarlos en el desarrollo práctico de sus funciones. Con ésto se cumplirían las expectativas y deseos de superación de los individuos.
  
- 16.- Que los subdirectores se apeguen, para su mejor funcionamiento, a las políticas generales, de la empresa así como en las de su área respectiva; para darles vigencia y cumplimiento y consecuentemente identificar su campo específico de acción, evitando el desarrollo de actividades que no estuvieran contempladas dentro de su radio de acción.

## EVALUACION DE ALTERNATIVAS

- 1) Consideramos que la concientización del personal, siendo el punto nodal, para la resolución del problema, se puede llevar a cabo porque hay disponibilidad del factor humano para cooperar activamente en la resolución del mismo. Esta concientización no implica erogación alguna; cabe señalar que esta alternativa no infringe la normatividad de la empresa, porque se puede desarrollar dentro de su funcionamiento sin causar alteración o desequilibrio al sistema.

Esta solución facilitará y perfeccionará la implantación del plan general de capacitación.

- 2) La estandarización de sueldos para el personal de la Gerencia de Relaciones Industriales, que se haría extensivo a las demás jefaturas, ciertamente se identifica, de entrada, como una alternativa poco viable, aunque para tomar una decisión, se hace necesario una evaluación de las repercusiones que se darían directamente a la nómina actual.

Las políticas vigentes de sueldos y salarios no permiten ésta posibilidad, porque éstos se establecen tomando como base la relación autoridad-responsabilidad que implica cada puesto específico de cada una de las gerencias. El costo que implicaría esta alternativa generaría un aumento considerable en los costos de operación. En primera instancia podemos afirmar que para la aceptación de esta alternativa se hace necesario el desarrollo de un análisis más profundo, que nos permita tomar la decisión más benéfica para la empresa.

- 3) Que las reuniones tendientes a discutir y crear el nuevo Plan General de Capacitación, en los que se incluye la alta dirección, se integren también con los coordinadores, supervisores y jefes de área; esta integración es factible porque va de acuerdo con las políticas de la empresa, En diciembre se lleva a cabo la reunión, en la que se reestructura el Plan general de Capacitación que se impartirá para el siguiente año.

Estas reuniones se realizan anualmente en los centros turísticos nacionales, lo que ocasiona un alto costo.

- 4) La reestructuración integral de la Gerencia de Personal, se presenta como una alternativa factible de implantar, pero representa un alto costo por la indemnización del personal que labora actualmente y por lo que implica la contratación y capacitación del nuevo personal, debido al tiempo que tardaría este proceso. Las políticas de la organización contemplan la posibilidad de la reestructuración total de cualquier área que no se adapte al funcionamiento general de la misma.
- 5) La contratación del nuevo personal, estaría sujeta a la aprobación de la alternativa anterior, de cumplirse ésta se cree que mediante los requisitos exigidos, se seleccionará a las personas idóneas, para que en un tiempo razonable se integren al desarrollo de sus funciones. La erogación que implicaría esta alternativa, no se saldría de las políticas presupuestales del área de Selección de Personal.
- 6) La implantación de un sistema de terminales de computadora en la Dirección General y en las demás Subdirecciones tendría como principales beneficios la reducción de costos de producción, a través, de la reducción de personal, reducción de los tiempos estandares de las diversas actividades. Con esto se tendría acceso a la información general de la empresa. La erogación que se tendría que hacer para implantar esta solución sería considerable. Cabe señalar que el personal será reubicado en otras áreas.
- 7) El cambio estructural de la Subdirección de Personal de staff a línea, es viable desde el punto de vista costo-beneficio, porque no implica una erogación, además reforzaría la autoridad y responsabilidad que tiene esta Subdirección, permitiéndole desarrollar una intercomunicación con las demás Subdirecciones y, de tal forma, participar con voz y voto en la solución de los problemas inherentes a la empresa. Dentro de las funciones propias de esta Subdirección destaca su participación en las negociaciones con el sindicato en los conflictos obrero-patronales.

8) El cambio en la periodicidad de las reuniones entre los Subdirectores y el Director General, se podría llevar a cabo quincenalmente, como estas reuniones se llevan a cabo en la empresa no implican costo alguno y de tal forma se lograría una discusión real sobre la situación imperante en la empresa. Esta periodicidad no altera el itinerario de cada uno de ellos, a su vez, no infringe ninguna política.

9) Sería conveniente la implantación de un reglamento para la selección del personal a capacitar, habría disposición para cooperar por parte de las demás Subdirecciones y del sindicato, para estructurarlo y pugnar por su observancia.

Las políticas de la empresa contemplan la creación de reglamentos internos, en consecuencia su estructuración y distribución no acarrearía ninguna erogación.

10) Se hace indispensable, para el desarrollo efectivo de las acciones del departamento de capacitación, la creación de un archivo general de capacitación y adiestramiento que le permita un control y seguimiento en la impartición de los cursos. El costo que implicaría este archivo sería mínimo.

11) La participación del departamento de capacitación al ser más activa, le permitirá, conjuntamente con los instructores, revisar, depurar, discriminar, implantar y actualizar todos y cada uno de los cursos que se proporcionaran al personal.

Esta ampliación de sus funciones no viola las políticas de la empresa.

El costo que esta alternativa generaría, quedaría sujeto a la contratación de los instructores externos y aún así el costo sería mínimo.

12) La estandarización en la compra de maquinaria, se podría alcanzar a largo plazo, porque se tendría que sustituir la maquinaria actual que todavía tiene vigencia y que aun no se deprecia totalmente, por otra que tenga vigencia tecnológica y que incremente la tasa de rentabilidad. Esta alternativa arrojará los siguientes beneficios: pleno empleo de la maquinaria existente de estándares refaccionarios, especializados en el mantenimiento, asesoría homogénea en el contenido de los cursos de capacitación. Su costo es sumamente alto, pero su rentabilidad también lo es.

13) Los cursos de capacitación orientados hacia la alta dirección ciertamente serían rechazados, dadas las características familiares, culturales y educativas de los altos directivos de la empresa, los cuales tienen características similares a las de otras empresas, aquellas son dirigidas por familiares que otorgan las altas gerencias como un patrimonio familiar, de manera que se negarían a recibir los cursos de capacitación de cualquier tipo que sean.

Su costo sería elevado, pues estos cursos se tendrían que realizar en hoteles de prestigio, centros de convención, etc.

14) Como regla general para la iniciación de los cursos de capacitación sería necesario que todos los instructores pugnarán por el "rompimiento del hielo" entre los participantes a través de una charla amena que propicie un ambiente de cordialidad para el desenvolvimiento conjunto del instructor y de los participantes.

El costo no implicaría ningún problema porque estaría dentro de los gastos comprendidos en la impartición de los cursos.

15) La designación de un encargado que verifique y vigile el seguimiento de los cursos recibidos por el personal, para lograr una secuencia y actualización en los mismos, lo que resolvería las expectativas y deseos de superación de cada individuo.

La asignación de esta tarea no implicaría costo alguno, pues se designaría a uno de los auxiliares de capacitación para desarrollarla.

- 16) Dada la importancia de la observancia de las políticas , para el funcionamiento armónico de todas las áreas que interactúan en el ámbito organizacional, sería conveniente que esta alternativa fuera implementada, para que cada Subdirección y sus respectivas áreas, identifiquen el alcance de sus acciones y al mismo tiempo, evitar la duplicidad de actividades y la usurpación de funciones.

## Selección de alternativas.

En base a las deficiencias, identificadas en el diagnóstico, consideramos conveniente plantear un vasto número de alternativas de solución, siempre enfocándolas, hacia la resolución integral de la problemática detectada-- en la empresa.

Guiándonos por los lineamientos establecidos, en las políticas generales y específicas, de la organización, consideramos que todas las alternativas, son importantes, pero como no es posible llevarlas todas a cabo, tomamos la decisión de elegir aquellas que sean prioritarias para la solución inmediata de los problemas detectados.

Las alternativas seleccionadas son las siguientes:

N°	ALTERNATIVA	PROPOSITO
I	Concientización del personal de la (GRI )*	-Profesionalización. -Ahorro de recursos.
6	Implantación de un sistema de cómputo	-Intercomunicación. -Disminución de costos.
9	Reglamento selección de personal a capacitar.	-Racionalizar la selección e <u>imparti</u> ción de cursos.
10	Archivo General de Capacitación	-Control y seguimiento de cada uno de los cursos. -Actualizar los cursos.

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 8 | Cambio en la periodicidad de las reuniones entre el Director General y Subdirecciones. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Detección oportuna de irregularidades.</li> <li>- Localización de áreas conflictivas.</li> </ul> |
|---|--|---|

\* Gerencia de Relaciones Industriales.

- |    |   |  |
|----|---|--|
| 16 | Observancia y cumplimiento de las Políticas | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión y apego a los mismos.</li> <li>- Conocimiento y alcance de sus funciones lineales.</li> <li>- Eliminación de conflictos, por usurpación de funciones.</li> </ul> |
|----|---|--|

Alternativas de apoyo.

- |    |  |  |
|----|--|--|
| 15 | ( Alternativa de apoyo al archivo)<br>Encargado del seguimiento de los cursos recibidos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Secuencia, actualización y seguimiento de los cursos.</li> <li>- Formación de personal versátil.</li> </ul> |
| II | Participación más activa del departamento de capacitación                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control del archivo general.</li> <li>- Efectividad de PGC*</li> </ul>                                      |

14

Introducción a los cursos  
mediante una conversación  
amena entre instructores y  
participantes.

- Disminución de la tensión.
- Mejor aprovechamiento de los cursos.

\* Plan general de capacitación.

Cabe señalar que las alternativas de apoyo servirán para afianzar el desarrollo continuo de las soluciones prioritarias.

De las alternativas desechadas, algunas infringían las políticas generales de la empresa, otras implicaban erogaciones muy elevadas y sus beneficios esperados se presentarían a largo plazo.

## IMPLEMENTACION.

En base a la problemática planteada en el diagnóstico y con el apoyo en la selección de alternativas, estamos en posición de mencionar las condiciones bajo las cuales se desarrollarán las alternativas de solución

Consideramos fundamental, para la solución integral de la problemática existente, la observación de las siguientes actividades:

- 1) La concientización del personal de la Gerencia de Relaciones Industriales: para lo cual se tendrán que desarrollar campañas de información y pláticas entre los funcionarios y jefes intermedios, las cuales desembocarán hacia los departamentos inmediatos inferiores hasta llegar al nivel individual.

A través de estas campañas y pláticas, se tratará de adecuar la actitud del personal hacia los objetivos de la empresa, haciéndole notar que su participación activa se verá retribuida con incentivos, ascensos y demás satisfacciones personales acordes con su desempeño (premios monetarios por puntualidad, asistencia y desempeño; felicitación pública y a través de carta), al mismo tiempo, se fomentará el trabajo en equipo, con lo que se perseguirá la formación dinámica de sus integrantes orientándolos a una tarea y al logro de objetivos y satisfacciones personales, abiertamente reconocidos. La cual favorece a una auténtica relación interpersonal.

## SISTEMA DE TERMINALES DE COMPUTADORA

Para tal efecto se someterá a la consideración del director general y del equipo de asesores de la gerencia de sistemas, la factibilidad de llevar a cabo la implementación de un sistema de terminales de computadoras, en las diferentes subdirecciones, en la subdirección general y en la dirección general.

De ser aprobado este proyecto, se procederá a informar a cada área respectiva la posterior asignación de una terminal de computadora.

Simultáneamente se redactará el contrato de compra, previamente autorizado, para que el departamento de compras se encargue de su adquisición. Por otro lado se procederá a designar y adecuar el sitio para la instalación de la terminal.

Para desarrollar este proyecto y aprovechar su potencial, se crearán cursos de capacitación, que preparen al personal seleccionado para el manejo de este equipo.

Se aprovechará la asesoría técnica del personal especializado del centro de cómputo, para reafirmar los conocimientos adquiridos por el personal, en los cursos de capacitación.

### EL REGLAMENTO?

Suponiendo que la concientización del personal, a través de las pláticas, campañas y trabajo en equipo, se desarrolle satisfactoriamente; la creación e implementación del reglamento de capacitación, no enfrentaría ningún impedimento, puesto que la actitud de los participantes expresa su disponibilidad total para observarlo y cumplirlo.

Primeramente, se dará a conocer esta nueva disposición a través de circulares enviadas a los responsables de cada área.

Posteriormente se procederá a su impresión, dentro de la misma, para luego entregar un ejemplar a los responsables antes mencionados. Al tener pleno conocimiento de las disposiciones establecidas en el reglamento, el personal involucrado será el responsable directo de su observancia y cumplimiento.

#### ARCHIVO GENERAL.

Apoyados en el reglamento y concientización del personal, para la creación de este archivo deberá celebrarse una reunión entre el Subdirector de Personal, el Gerente de Relaciones Industriales y el Jefe de Capacitación, los cuales determinarán la ubicación, espacio que se le asignará, y el personal que se hará cargo de la administración del mismo.

La información que contendrá este archivo estará formada por:

Nombre del curso, su objetivo general y específico, contenido del mismo, nombre del instructor; así como una evaluación del desempeño del instructor, por parte de los integrantes del curso, nombre de los participantes, así como su grado de aprovechamiento, fundamentado en las evaluaciones aplicadas por el instructor; el número de asistentes a los cursos (tanto mínimo como máximo), también se especificará el material didáctico que servirá de apoyo al mismo.

La distribución del tiempo en la impartición del contenido del curso, deberá ajustarse al tiempo de trabajo, tanto del instructor como de los participantes.

## OBSERVANCIA Y CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS GENERALES.

Por tal efecto, el Director General convocará a todos los Subdirectores a una junta quincenal, para llevar a cabo la revisión de las políticas generales de la empresa. En esta reunión se discutirá el contenido y alcance de cada una de las políticas, lo cual permitirá redefinir las actividades específicas de cada área, y en consecuencia se eliminaría la posibilidad de usurpación de funciones.

Cambio en la periodicidad de las reuniones entre Subdirector y Director General.

Esta alternativa se planteará en la reunión más próxima a celebrarse, entre estos funcionarios, haciéndoles ver que el objetivo final del cambio de periocidad, de esas reuniones, servirá para evitar o aminorar los efectos de la escasa o nula comunicación de las principales áreas de la empresa. A los funcionarios mencionados se les propondrá que a estas reuniones acudan con un listado de los principales problemas a los que se hayan enfrentado durante el periodo anterior.

Asimismo en estas reuniones se dará a conocer con anticipación, las actividades o procesos que involucren la participación de varias áreas, con el objeto de que haya una mayor cooperación y que al mismo tiempo esas áreas estén preparadas, para que llegado el momento de ejecución de esa actividad o proceso, aquellas se encuentren en la mejor disponibilidad para realizarlo.

Encargado del seguimiento de los cursos recibidos.

Como se había manifestado anteriormente, en la creación de un archivo general de capacitación, este encargado será nombrado por el jefe de capacitación. Su función principal consistirá en organizar la información contenida en el archivo, para ello reportará el jefe de capacitación sobre los cursos que no tengan importancia para las actuales necesidades tanto del individuo como de la empresa.

Además esta persona procurará que los cursos recibidos por el personal sigan una secuencia, con objeto de evitar que se infrinjan las disposiciones establecidas en el reglamento de capacitación.

Participación más activa del departamento de capacitación.

El departamento de capacitación se apoyará en su reglamento, en el archivo general y en el encargado del mismo, para pedir a las demás áreas funcionales que expresen a través de informes, cuáles son sus necesidades más inmediatas de capacitación y posteriormente hacer un análisis de disponibilidad de tiempo, de instructores como de participantes, para programar la impartición de los cursos, durante el periodo más adecuado del año.

Para la contratación de instructores externos habrá una participación conjunta con la gerencia de relaciones industriales, para llevar a cabo una selección estricta, que permita escoger a las personas que se adapten a las características de los cursos.

Por último prestará ayuda a los instructores, internos y externos, para que se cubran todos los objetivos perseguidos por los cursos, a través de apoyo didáctico y material.

Introducción a los cursos con una conversación amena.

Se recomendará a los instructores, iniciar sus cursos con una plática amistosa, para "romper el hielo" , y lograr así un ambiente de cordialidad y participación que motivará el mejor aprovechamiento de los cursos

## CONTROL.

1) La concientización del personal se verificará mediante:

- a) Estudios comparativos entre la demanda de los cursos que actualmente se tienen, con los que se tendrán posteriormente.
- b) Revisión del perfil del puesto, con base en la calificación de méritos.
- c) En el último de los casos, esta alternativa se verá reflejada en el desempeño eficiente de sus funciones específicas.

Para verificar el uso racional de este sistema, se encargará al personal del centro de cómputo la supervisión en el manejo y aprovechamiento de este recurso.

Al detectar alguna irregularidad se reportará al responsable con su jefe inmediato.

Por otro lado, el centro de cómputo otorgará selectivamente claves de acceso y servicios adicionales como impresora, paquetes, lenguajes, etc.

La efectividad de este reglamento se corroborará:

- a) Por medio de encuestas aplicadas a muestras aleatorias de subordinados, en áreas específicas, para detectar las posibles violaciones al reglamento.
- b) Contemplamos, que sobre la marcha, este reglamento sea susceptible de reformas y adiciones de acuerdo a las contingencias que motiven dichos actos. Cabe aclarar que el reglamento tendrá vigencia de un año, posteriormente se le harán las reformas necesarias.
- c) Revisión oportuna del registro específico para cada uno de los cursos.  
(Checar la afluencia).

Para el uso correcto de la información contenida en el archivo, se llevarán a cabo las siguientes medidas:

- a) los archivos se clasificarán tanto por nombre del curso como por nombre del instructor.
- b) Se hará una separación de los cursos específicos, tanto para operativos como para administrativos, y generales.
- c) Se revisará el contenido de los cursos, para modificarlos, ampliarlos o eliminarlos.
- d) El responsable de la información contenida en el archivo será el jefe de Capacitación, que se apoyará en uno de sus subordinados, el cual, estará al cuidado, observación y seguimiento de todos y cada uno de los cursos recibidos por los asistentes.

En reuniones posteriores, de acuerdo a los resultados positivos o negativos que manifiesten los subdirectores, se podrá determinar la observancia o no de las políticas, y de tal forma, tomar las decisiones correspondientes.

## Cambio en la periodicidad de las reuniones entre Subdirectores y Director General

La forma de comprobar, si en realidad, este cambio de periodicidad ha funcionado o no, será la siguiente:

- a) La supervisión y seguimiento de las acciones y procedimientos realizados, en forma conjunta, por las diferentes áreas.
- b) Recopilación de informes presentados por los subdirectores, en los que mencionen el grado de cumplimiento de sus metas planeadas en la anterior reunión.
- c) En reuniones posteriores se discutirán las actividades que no se cumplieron, enfatizando en los factores que impidieron su realización.
- d) Por la disminución de fricciones entre las diferentes áreas funcionales.

Encargado del seguimiento de los cursos:

La inspección de las actividades de este encargado se realizará de la siguiente forma:

- a) Se le harán visitas informales realizadas por el jefe de capacitación, en las cuales se le pedirá información aleatoria sobre algún empleado, con el objeto de verificar la eficiencia del encargado.
- b) Comprobar que el encargado realice el seguimiento de los cursos, según lo establecido en el reglamento,

Participación más activa del departamento de capacitación.

Su participación será evaluada realizando las siguientes acciones:

- a) Verificación del cumplimiento en la programación de los cursos, establecida en el plan general de capacitación.
- b) Consultar a los instructores y participantes de los cursos, para comprobar el apoyo otorgado por este departamento.

- c) Corroborar su participación en la selección de instructores , mediante consultas a la gerencia de Relaciones Industriales.

Introducción a los cursos con una conversación amena.

Los beneficios se observarán a través de:

- a) La verificación de los resultados de las evaluaciones hechas durante el curso, a través del promedio general de calificaciones de los integrantes y, después de la implementación de este requisito.
- b) El instructor y los participantes emitirán un comentario acerca de su estado de ánimo durante el curso.
- c) Se comparará el rendimiento obtenido por el grupo, en el que no se haya implementado esta medida, con otro, en el que ésta se haya llevado a cabo.

## CONCLUSIONES.

A juicio nuestro:

El desarrollo profesional y conciente de la función de capacitación y adiestramiento es fundamental para el desenvolvimiento efectivo y continuo de toda empresa.

Así mismo, consideramos conveniente emitir conclusiones generales que refuerzan la trascendencia que tiene la función de capacitación y adiestramiento. Las conclusiones:

- 1) Siendo el obrero calificado y/o técnico la base de la producción, la capacitación y el adiestramiento persiguen la consolidación, desarrollo y perfeccionamiento de esa base productiva.
- 2) Los cursos de capacitación y adiestramiento son ciertamente perfectos, pero carecen de un orden y programa racional para su aplicación.
- 3) En lo que se refiere al personal sindicalizado, cabe señalar, que las relaciones entre el sindicato y la empresa son vitales, ya que ningún programa de administración de recursos humanos funciona si el sindicato no lo acepta.
- 4) La comunicación es el medio a través del cual se puede conocer, evaluar, orientar y resolver en forma conjunta cualquier problemática identificada, por lo que se hace necesario fomentarla a todos los niveles de la organización.
- 5) Para que los empleados realicen sus labores con agrado y entusiasmo, es necesario que la empresa reconozca y refuerce esa actitud mediante incentivos económicos, en especie y reconocimientos públicos.

Finalmente, el éxito de todos y cada uno de los planteamientos antes descritos, dependerá de la actitud conciente y profesional de cada uno de los involucrados en esta dinámica de perfeccionamiento integral.

ANEXOS .

EMPRESA

GIRO PRINCIPAL

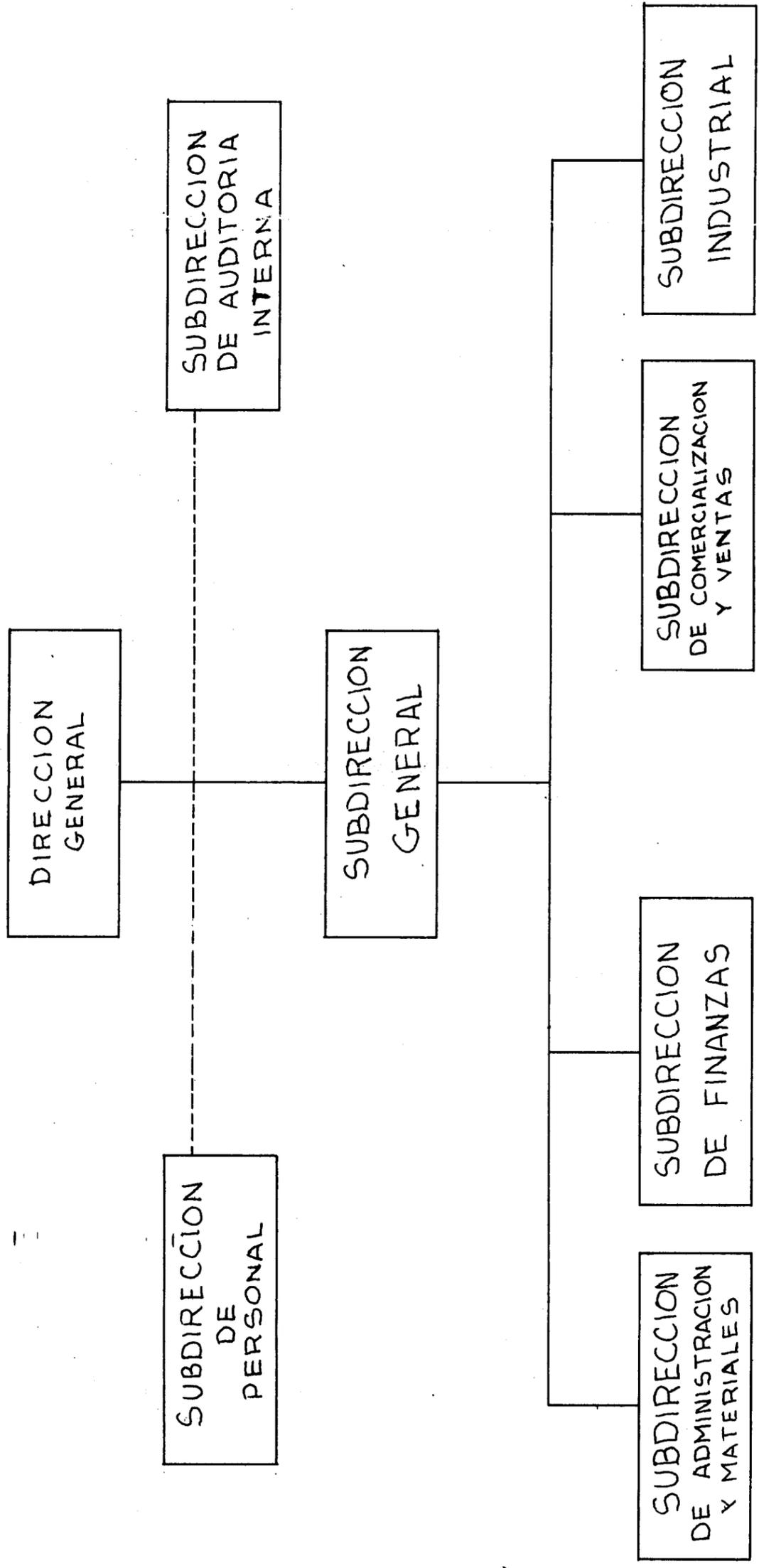
NUMERO	TIPO	CLASIFICACION	EMPRESA	GIRO PRINCIPAL
384	IP	F	MATERIALES FONDEROSA, S.A. DE C.V.	COMERCIO
389	IP	F	BOLSAS Y EMPAQUES, S.A. DE C.V.	PAPEL Y CELULOSA
397	IP	F	MINERA CAPELA SA DE CV	MINERIA
397	IP	F	CELARCO, S.A. DE C.V.	AUTOPARTES
397	IP	I	OLEAGINOSAS DEL SURESTE, S A	ALIMENTOS
398	IP	I	PROGRAFIA SA DE CV	IMPRESA Y EDITOR
399	IP	F	TONY VERACRUZ, S.A. DE C.V.	COMERCIO
399	IP	I	QUIMICA SUMEX SA DE CV	QUIMICA
399	IP	F	ZIMAFAN, S A DE C.V.	MINERIA
399	IP	F	QUIMICO M SA	QUIMICA
399	IP	F	CONDUCTORES Y COMPONENTES, S.A. DE C.V.	AUTOPARTES
399	IP	F	RECORRIMIENTOS Y LAMIN. DE PAPEL, SA	PROD. PLASTICOS
399	IP	I	MUNEZ, SANTA CRUZ Y ASOCIADOS, S.A	COMERCIO
399	IP	F	SACOS Y ENVASES INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.	PAPEL Y CELULOSA
399	IP	F	BOLSAS Y ARTICULOS DE PAPEL, S.A. DE C.V.	PAPEL Y CELULOSA
399	IP	F	POLIETILENO NACIONAL DE MEXICO, S.A.	PROD. PLASTICOS
399	IP	F	PRINTAFORN, S.A. DE C.V.	IMPRESA Y EDITOR
399	IP	I	JIMENEZ AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V.	COMERCIO
399	IP	F	BOLSAS DE PAPEL GUADALAJARA, S.A. DE C.V.	PAPEL Y CELULOSA
399	IP	I	BIALMECON, S.A. DE C.V.	MINERIA
399	IP	F	CALPAN, S.A. DE C.V.	CONSTRUCCION
399	IP	F	PRODUCTOS FROQUELADOS Y DE ALAMBRE, SA CV	PROD. METALICOS
399	IP	F	COMPAÑIA MEXICANA DE EXPLOSIONES, SA	SER. PROFESIONALES
399	IP	F	VIDRIO PLANO SA	VIDRIO
399	IP	I	MANUFACTURAS CARGO, SA DE CV	PAPEL Y CELULOSA
399	IP	I	RECCO SA DE CV	MAQUINARIA NO ELEC
399	IP	F	POLIETILENO NACIONAL S.A.	PROD. PLASTICOS
399	IP	F	INDUSTRIAS TEXEL, S.A. DE C.V.	TEXTIL
399	IP	I	BESTETNER SA DE CV	COMERCIO
399	IP	F	COMERCIAL CONSUL, S.A. DE C.V.	COMERCIO
399	IP	F	INDUSTRIAS CONASUPO NVO. LAREDO, SA DE CV	ALIMENTOS
399	IP	I	AVANTE INGENIEROS, S A DE C.V.	MAQUINARIA NO ELEC
399	IP	F	CABLEANOS JIMENEZ, S.A. DE C.V.	AUTOPARTES
399	IP	I	COMERCIAL JIMENEZ DE JALISCO, S.A. DE C.V.	COMERCIO
399	IP	F	SACOS DE PAPEL, S.A. DE C.V.	PAPEL Y CELULOSA
399	IP	F	MULTIUSO DE OCCIDENTE, SA DE CV	COMERCIO
399	IP	F	EMBOTTELLADORA DE COAHUILA SA	BEBIDAS
399	IP	I	ANGLO MEXICANA DE SEGUROS, S.A.	SERV. FINANCIEROS
399	IP	F	CELULOSAS DE CHICHUAHUA, S. DE C.V. DE C.V.	IND. DE LA MADERA
399	IP	F	PROVEEDORA MEXICANA DE MATERIALES, S.A.	COMERCIO
399	IP	F	PURITAN SA DE CV	PRENDAS DE VESTIR
399	IP	F	EMBOTTELLADORA ZACATECAS SA	BEBIDAS
399	IP	F	SACOS Y DERIVADOS DE PAPEL, S.A. DE C.V.	PAPEL Y CELULOSA
399	IP	F	PROVEEDORA QUIMICA DE JALISCO, SA DE C.V.	QUIMICA
399	IP	F	COMPAÑIA MINERA CONSUL, S.A. DE C.V.	MINERIA
399	IP	F	CONSEJO DE MARTIN, S.A. DE C.V.	PRENDAS DE VESTIR
399	IP	F	INDUSTRIAS MULTIPARTIDAS NACIONALES SA	ALIMENTOS
399	IP	F	BASE INDUSTRIAL SA DE CV	IND. DE LA MADERA
399	IP	F	CIA. GENERAL DE ELECTRICIDAD SA	PROD. PLASTICOS
399	IP	F	INDUSTRIAS SA DE CV	PROD. PLASTICOS

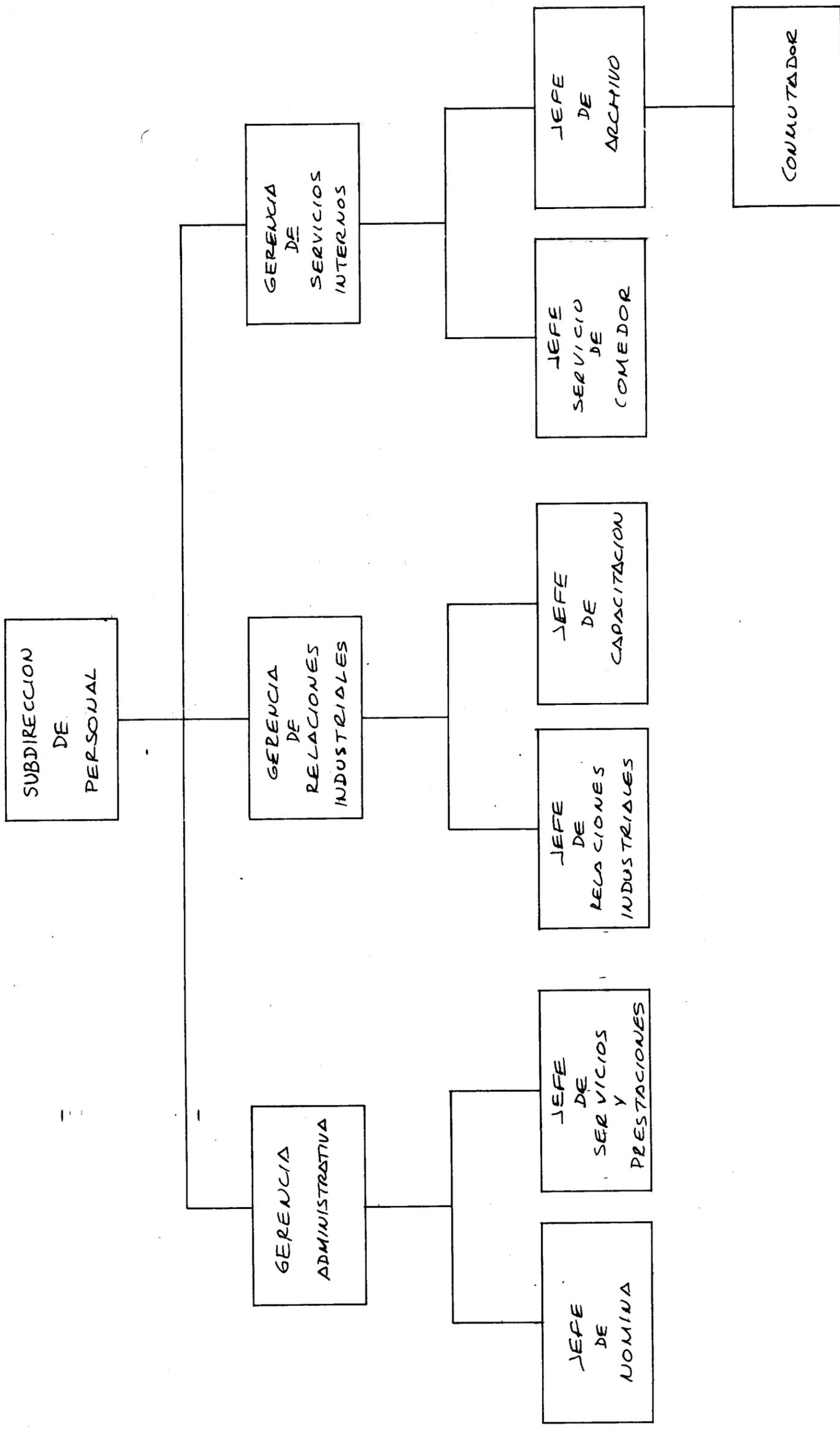
ANEXO 1

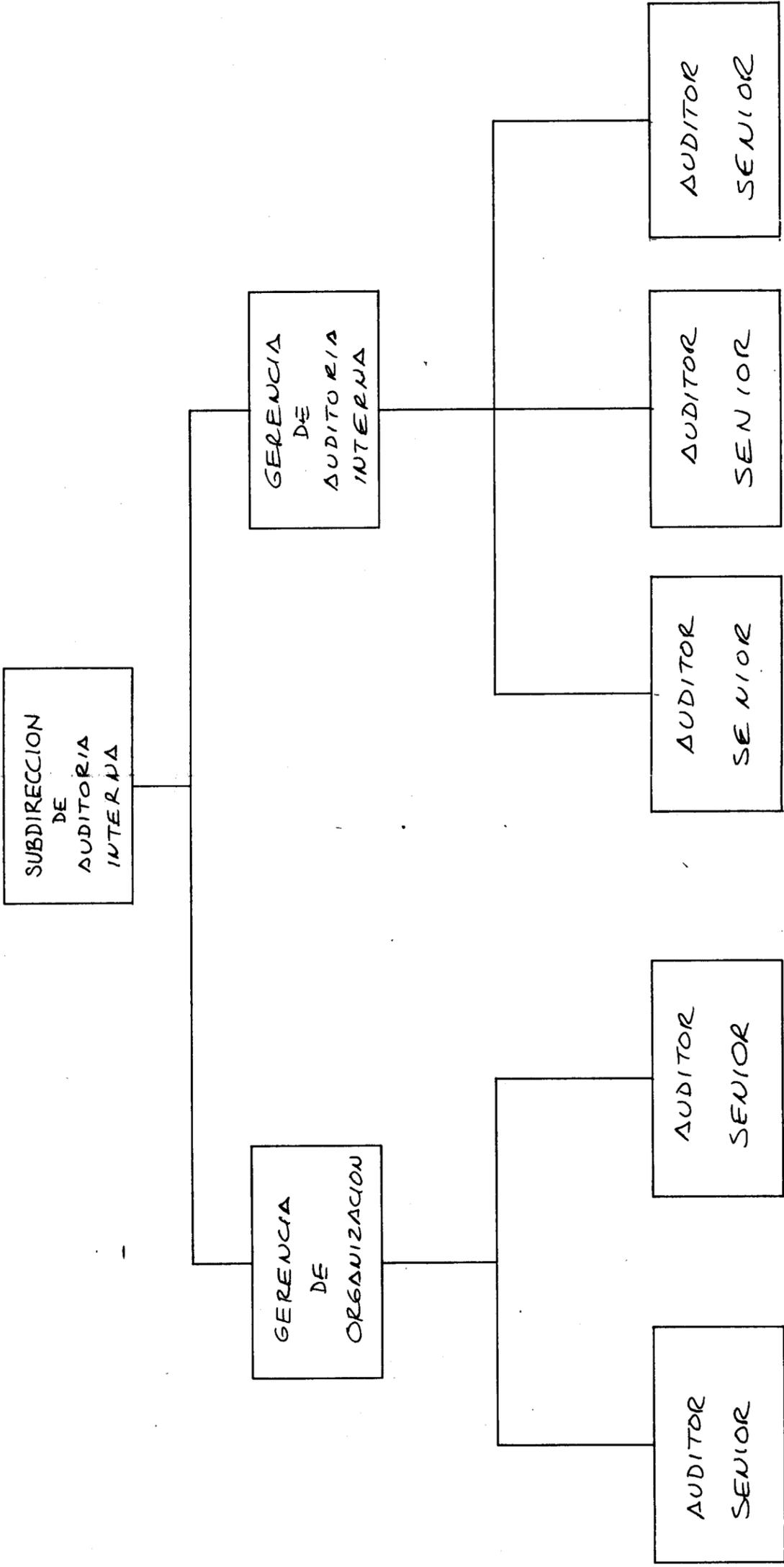
ANEXO .2

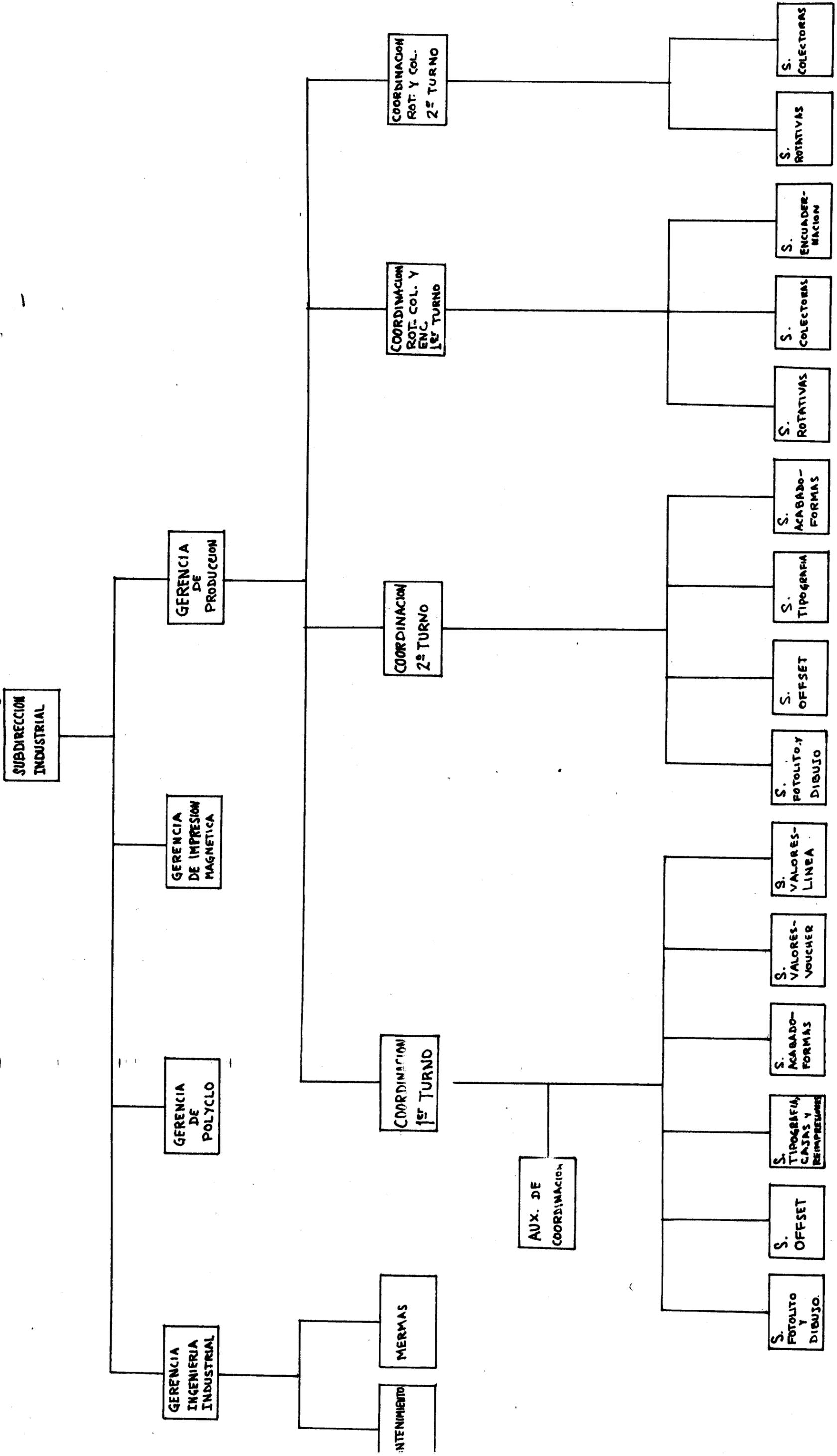
ORGANIGRAMAS

Prograsa S.A. de C.V.

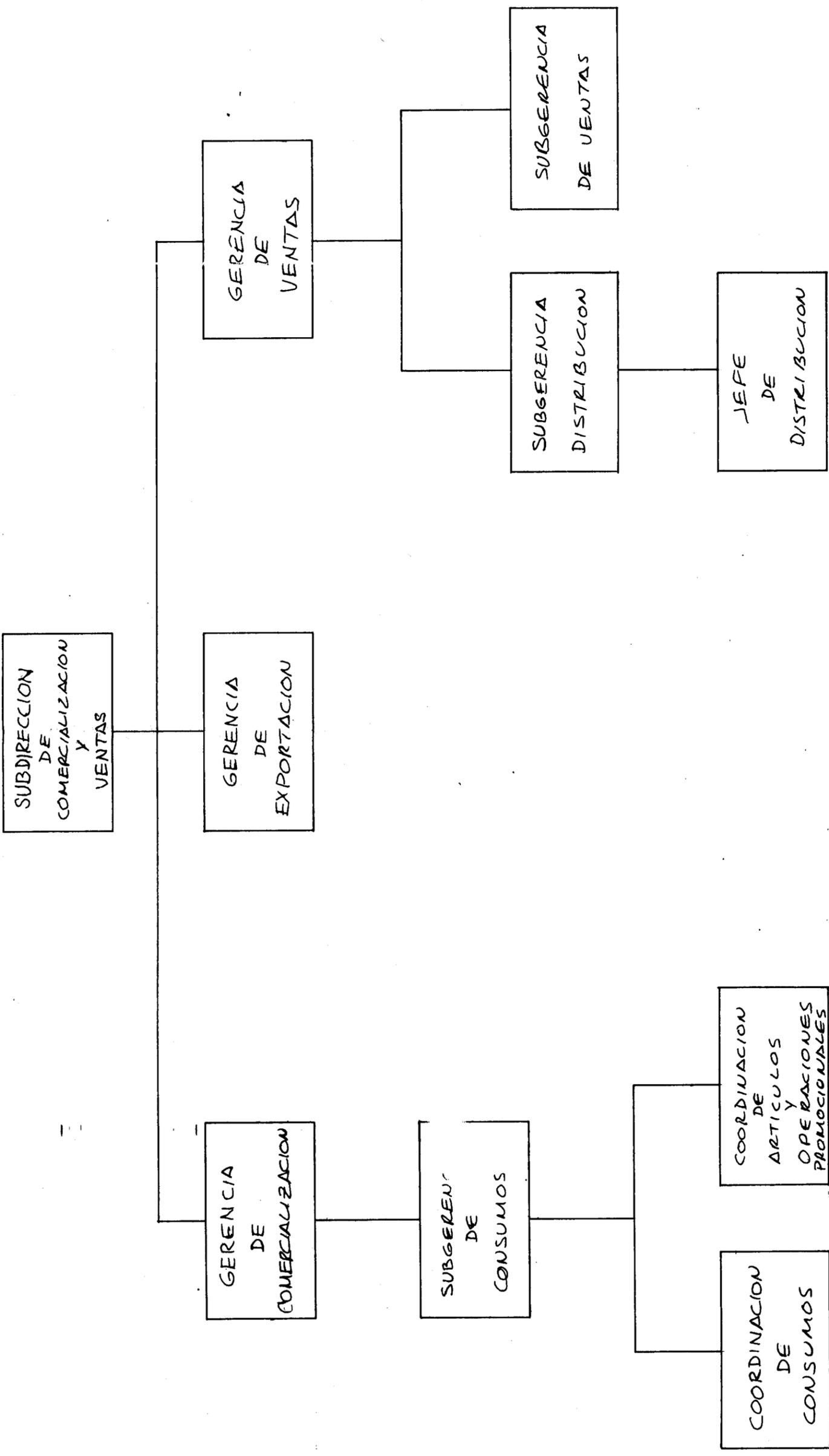


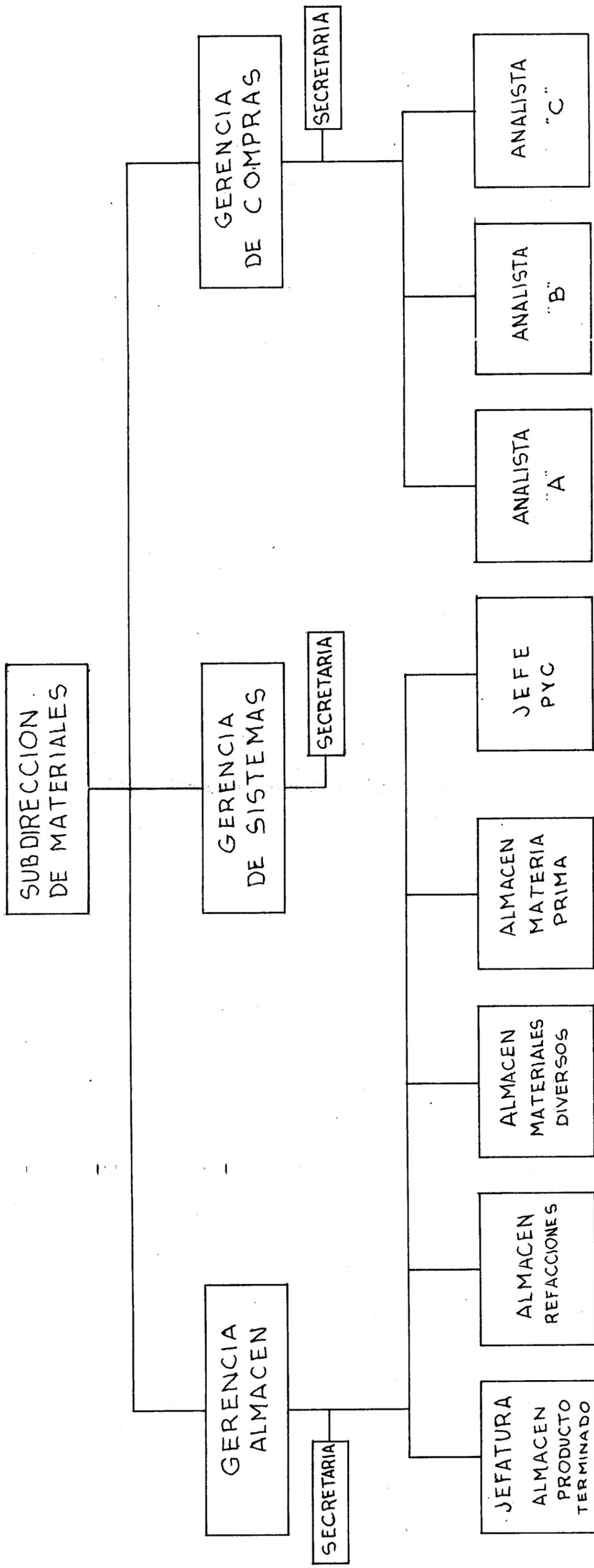


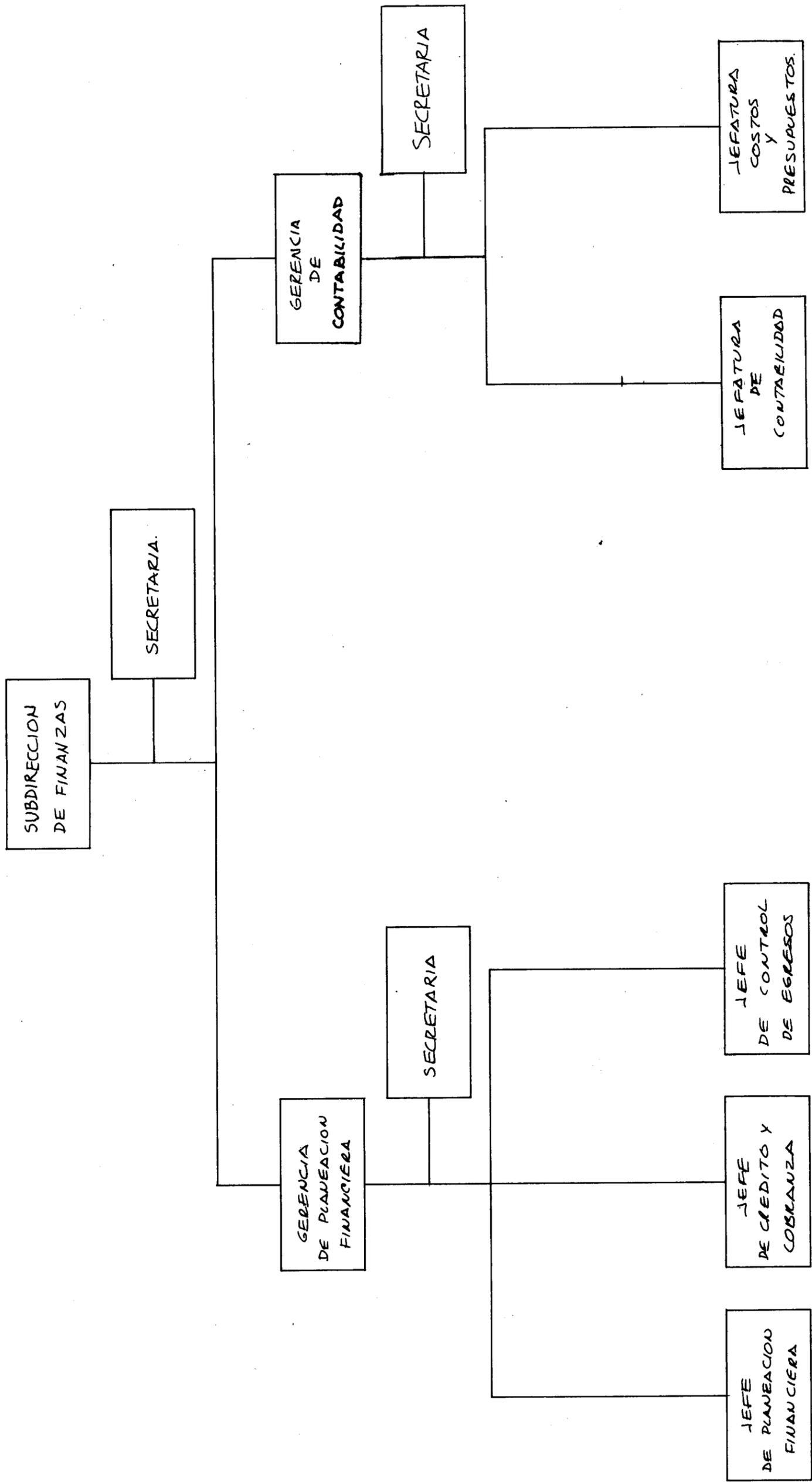




S = Supervisión







# CALENDARIO DE CURSOS

1988



1989

CURSOS INTERNOS Y ABIERTOS	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	
ADMINISTRACION DEL TIEMPO						7-11													
ARTES GRAFICAS								30-3						24-28*					
COMUNICACION Y RELACIONES HUMANAS									6-10*						14-18				
INDUCCION											10-14						23-27		
MOTIVACION	20-24											15-19							
ORGANIZACION Y SIMPLIFICACION DEL TRABAJO								9-13											
ORTOGRAFIA			15-19							13-17*									
PRIMEROS AUXILIOS	27-1			5-9*							3-7								
PROCESO PRODUCTIVO DE PROGRASA					24-28					6-10*				3-7					
REDACCION													5-9*						
REDACCION Y PRESENTACION DE INFORMES					10-14														
SERVICIO Y CORTESIA			29-2*		3-7						17-21								
TRABAJO EN EQUIPO						21-25*													
<b>CURSOS-TALLER DE ADIESTRAMIENTO</b>																			
ARITMETICA BASICA Y MANEJO DE LA CALCULADORA				1-14															
IGUALACION DE TINTAS		11-15* 18-22																	
INTERPRETACION DE PLANOS ELECTRICOS Y ELECTRONICOS								9-31											
INTERPRETACION DE PLANOS MECANICOS									1-24										
OPERACION Y CUIDADO DEL MONTAGARGAS																			
SOLDADURA																		6-17	

°CURSO ABIERTO \*HORARIO VESPERTINO



**PROGRASA, S.A. de C.V.**

A N L X O 3

**Programa de  
Entrenamiento de  
Capacitación  
1988-89**



---

## MISION DE CAPACITACION

Contribuir a la misión de la Gerencia de Relaciones Industriales y de Prograsa, S. A. de C. V., a través de dar servicio, asesoría y coordinación a todos los Niveles de Mando, para que cada uno de ellos logren que el personal a su cargo —y ellos mismos—, adquieran conocimientos, desarrollen sus habilidades y refuercen o incrementen positivamente sus actitudes para que:

- mejoren su trabajo.
  - incrementen la calidad y productividad de sus labores.
  - Hagan frente a las necesidades de personal de PROGRASA, S. A. de C. V., por cambio de tecnología o crecimiento de la misma.
  - Incrementen la higiene y seguridad de PROGRASA, S. A. de C. V.
  - Se mejore la calidad de vida en el trabajo.
  - Puedan ser promovidos a puestos de mayor jerarquía.
  - Crezcan como individuos y como parte integrante de la Sociedad.
-



## **PROGRAMA INTERNO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO 1988-1989**

### **OBJETIVO:**

Que el personal de PROGRASA, S. A. de C. V., adquiera, refuerce o modifique sus conocimientos, habilidades y actitudes para incrementar la calidad, la eficiencia, la eficacia y la seguridad en el desempeño de su trabajo, así como fomentar un buen clima laboral.

### **CONTENIDO:**

EL PROGRAMA INTERNO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO 1988-1989, está conformado por siete programas, los cuales se indican en las páginas siguientes, así como los objetivos de cada uno.



## OBJETIVOS DE CADA PROGRAMA

---

### **A) PROGRAMA DE CURSOS INTERNOS.**

Proporcionar a los trabajadores y empleados los conocimientos, habilidades y actitudes para que alcancen un mejor desempeño en sus funciones, utilizando principalmente los recursos humanos, técnicos y económicos con los que cuenta la empresa.

### **B) PROGRAMA DE CURSOS-TALLER DE ADIESTRAMIENTO.**

Habilitar al personal operativo en el desarrollo de sus funciones.

### **C) PROGRAMA DE FORMACION DE MANDOS INTERMEDIOS.**

Lograr que los Mandos Intermedios (Subgerentes, Coordinadores, Jefes y Supervisores), adquieran las herramientas necesarias para supervisar con más eficiencia y busquen la calidad y éxito en el desarrollo de sus funciones, así como concientizarlos del rol que juegan dentro de la empresa. Sus obligaciones y alcances.

### **D) PROGRAMA PARA LA OPERACION Y CUIDADO DE LAS MAQUINAS.**

Conseguir que todo operador y su ayudante cuiden y proporcionen el mantenimiento adecuado a su máquina, a fin de tenerla en óptimas condiciones de funcionamiento. Asimismo, lograr la unificación de criterios y conocimientos de la maquinaria y equipo existentes en la empresa entre operadores y ayudantes y personal del departamento de Mantenimiento.

### **E) PROGRAMA DE ACTUALIZACION Y DESARROLLO PARA SECRETARIAS.**

Procurar que las secretarias desarrollen profesionalmente su trabajo y se mantengan actualizadas en los aspectos secretariales para que logren con éxito su función dentro de la empresa.

### **F) PROGRAMA DE CURSOS ABIERTOS.**

Satisfacer las inquietudes del personal de PROGRASA, S. A. DE C. V., en el ámbito de conocimientos generales, mismos que no están relacionados directamente con las actividades principales de su puesto.

### **G) PROGRAMA DE EDUCACION ABIERTA PARA ADULTOS.**

Elevar el nivel educacional de trabajadores y empleados de la empresa, a través de los círculos de primaria y secundaria abierta.



## OBJETIVOS DE CADA CURSO INTERNO Y ABIERTO

---

### 1. ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

Al término del curso, los participantes identificarán los elementos que deben considerar para llevar a cabo óptimamente su trabajo, administrando efectivamente su tiempo.

**Dirigido a:** Gerencias: Administrativa de Personal, Auditoría Interna, Comercial y Relaciones Industriales.

### 2. °ARTES GRAFICAS.

Los participantes reconocerán, al término del curso, la importancia de los antecedentes de las Artes Gráficas y diferenciarán los diversos procesos de impresión para un mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa. Asimismo, identificarán la terminología de las Artes Gráficas.

**Dirigido a:** Todo el personal, principalmente el de nuevo ingreso.

### 3. °COMUNICACION Y RELACIONES HUMANAS.

Que los participantes, al término del curso, comprendan cuál es el proceso de la comunicación efectiva y cuáles son los principios que controlan su conducta, a fin de que puedan dirigir y armonizar sus relaciones interpersonales con su grupo de trabajo.

**Dirigido a:** Gerencias: Servicios Internos y Sistemas de Información.  
Departamentos: Cálculo y Programación e Intendencia.

### 4. INDUCCION.

Que al término del curso, el personal de reciente ingreso conozca la empresa, su historia, su organización y sus políticas, así como los servicios y prestaciones que otorga y hagan uso de ellos para lograr una adecuada integración en la misma.

**Dirigido a:** Personal de nuevo ingreso principalmente.

### 5. MOTIVACION.

Al término del curso, los participantes serán capaces de integrar al trabajo diario los principios fundamentales del ser humano, reflexionando sobre nuevos caminos que permitan lograr su propia motivación.

**Dirigido a:** Gerencias: Administrativa de Personal, Almacenes, Compras, Contabilidad, Impresión Magnética, Planeación y Operación Fiscal, Ventas y Servicios a Clientes, así como el departamento de Cálculo y Programación.



## OBJETIVOS DE CADA CURSO INTERNO Y ABIERTO

---

### 6. ORGANIZACION Y SIMPLIFICACION DEL TRABAJO.

Proporcionar a los participantes las técnicas de análisis y medición del trabajo, aplicadas a los procedimientos de oficina en la empresa, capacitándolos para que simplifiquen y organicen su trabajo, a fin de incrementar su eficiencia y productividad.

**Dirigido a:** Gerencias: Administrativa de Personal, Compras, Relaciones Industriales y Ventas y Servicios a Clientes.

### 7. °ORTOGRAFIA.

Al término del curso, los participantes demostrarán habilidades en la aplicación de los elementos ortográficos, sintácticos y semánticos en la elaboración de escritos.

**Dirigido a:** Gerencia de Relaciones Industriales, Subgerencia de Administración de Ventas y departamento de Cálculo y Programación.

### 8. °PRIMEROS AUXILIOS.

Al término del curso, los participantes serán capaces de proporcionar en forma efectiva atención de primeros auxilios a personas lesionadas dentro de la empresa, así como el suministrar adecuadamente los medicamentos existentes en los botiquines.

**Dirigido a:** Encargados de botiquines (Titular y Suplente), así como a por lo menos una persona de cada departamento.

### 9. PROCESO PRODUCTIVO DE PROGRASA.

Los participantes, al término del curso, podrán identificar y analizar cada una de las etapas del proceso productivo de la empresa, desde el momento en que se genera un pedido hasta la entrega del producto, logrando así, en quienes intervienen directamente en este proceso, una mayor involucración en su trabajo, responsabilidad al ejecutarlo y que comprendan la importancia de realizar bien sus labores.

**Dirigido a:** Gerencias: Administrativa de Personal, Auditoría Interna, Comercial, Relaciones Industriales y Ventas y Servicios a Clientes.

Departamentos: Cálculo y Programación, Control de Calidad y Mantenimiento, así como personal de nuevo ingreso.

### 10. °REDACCION.

Al término del curso, los participantes demostrarán habilidades para redactar por sí mismos la correspondencia más usual en la empresa, dando efectividad a la expresión escrita, así como también distinguirán las diferentes cualidades y defectos del estilo en la redacción.



## OBJETIVOS DE CADA CURSO INTERNO Y ABIERTO

---

### 11. REDACCION Y PRESENTACION DE INFORMES.

Al término del curso, los participantes tendrán las habilidades para redactar cualquier tipo de informe que se les solicite de manera clara y precisa, además de identificar los requisitos previos a toda presentación de informes, recopilación de datos y elección de materiales a utilizar para la presentación.

**Dirigido a:** Gerencias: Administrativa de Personal, Auditoría Interna, Comercial, Compras, Relaciones Industriales y Sistemas de Información, así como la Subgerencia de Administración de Ventas.

### 12. SERVICIO Y CORTESIA.

Los participantes, al término del curso, podrán reconocer y evaluar las consecuencias que se originan al dar un excelente servicio, así como también distinguirán las ventajas que se obtienen al realizar sus actividades con cortesía.

**Dirigido a:** Gerencias: Almacenes, Administrativa de Personal, Comercial, Compras, Relaciones Industriales, Servicios Internos y Ventas y Servicios a Clientes.

### 13. TRABAJO EN EQUIPO.

Al término del curso, los participantes podrán identificar y adoptar los principios psicosociales que intervienen en la integración de grupos, así como también la relación que existe con la formación de equipos de trabajo.

**Dirigido a:** Gerencias: Almacenes, Comercial y Ventas y Servicios a Clientes.



## **OBJETIVOS DE CADA CURSO-TALLER DE ADIESTRAMIENTO**

---

### **1. ARITMETICA BASICA Y MANEJO DE LA CALCULADORA.**

Al término del curso-taller, los participantes dominarán las operaciones aritméticas para la aplicación diaria en su trabajo y a su vez podrán disminuir errores. Además, tendrán la habilidad para realizar operaciones en la calculadora.

**Dirigido a:** Puestos: Almacenistas, Calculistas y Surtidores.

### **2. IGUALACION DE TINTAS.**

Los participantes, al término del curso-taller, tendrán la habilidad y los conocimientos necesarios para preparar cualquier cantidad de tinta, respetando las proporciones adecuadas para mantener la igualdad en los tonos de tinta para la impresión.

**Dirigido a:** Puestos: Operadores y Ayudantes de Máquinas de Impresión.

### **3. INTERPRETACION DE PLANOS.**

#### **a) Eléctricos y Electrónicos.**

Al término del curso-taller, los participantes tendrán la habilidad para interpretar planos eléctricos y electrónicos, identificando la secuencia lógica del funcionamiento de la maquinaria y equipo existentes en la empresa.

**Dirigido a:** Puestos: Maestro, Oficial y Ayudante Electricistas.

#### **b) Mecánicos.**

Al término del curso-taller, los participantes tendrán la habilidad para interpretar planos mecánicos, identificando la secuencia lógica de funcionamiento de la maquinaria y equipo existentes en la empresa.

**Dirigido a:** Puestos: Maestro, Oficial y Ayudante Mecánicos.



## OBJETIVOS DE CADA CURSO-TALLER DE ADIESTRAMIENTO

---

### 4. OPERACION Y CUIDADO DEL MONTACARGAS.

Los participantes, al término del curso-taller, serán capaces de maniobrar el montacargas. Aplicando normas de seguridad efectivas, para evitar perjuicios tanto materiales como humanos, además de proporcionar el mantenimiento adecuado al equipo para su conservación y su buen funcionamiento.

**Dirigido a:** Puestos: Montacarguistas del Almacén y de la Planta.

### 5. SOLDADURA.

Al término del curso-taller, los participantes tendrán la habilidad para realizar trabajos de soldadura de cualquier índole con la máxima eficiencia y eficacia.

**Dirigido a:** Puestos: Todo el personal de Mantenimiento.



## **INFORMACION GENERAL**

Las inscripciones a los cursos tanto internos como abiertos se realizarán mediante la entrega al área de Capacitación del formato "**Inscripción a Cursos Internos**", previamente autorizado por el Jefe Inmediato y Gerente del área.

Los cursos internos se impartirán en horarios matutinos y vespertinos, con el fin de que la mayoría del personal del segundo y tercer turno tengan acceso a ellos.

Los cursos abiertos serán impartidos en horario vespertino y podrán participar en ellos aquellas personas cuyo horario de trabajo sea diferente al del curso (fuera de las horas de trabajo).



---

*El hombre  
nunca es demasiado  
viejo para aprender.*

MIDDLETON

---

---

ANEXO 4

SOBRE DE PRODUCCION

# SOBRE DE PRODUCCION

*Manuel Lopez Arce*

**P.05039**

M. DE ORDEN

MAQUINA

CODIGO

PRODUCTO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

CODIGO

K

FAM	TAM	TAN	TIN	PROCESO	FOL	CAR
-----	-----	-----	-----	---------	-----	-----

VENC. 83

ORIGEN Chihuahua

chil

CLAVE DEL CLIENTE

0700

No. PEDIDO

DESCRIPCION DE LA FORMA (CLIENTE)

CR. 8 1/2

NUOVA  CON CAMBIOS

TAMAÑO 28 X 21.5

FOLIO

ARABIGO

MAGNETICO

DEI

AL

CANTIDAD 24500

TINTAS

Ne

NO ARCHIVO GRABADOS

ORIGINAL Y 2 COPIAS

CARBON

CON CENEFA

SIN CENEFA

NO ARCHIVO NEGATIVOS

NO ARCHIVO LAMINAS

PRESENTACION

BLOCKS DE 50

FAJILLAS DE

PAQUETES DE 500

CAJAS DE

**PROCESO**

INICIA EN

2

## CAJAS

VENC

TIEMPO TOTAL

PASA A

PARA TIPOGRAFIA

CANTIDAD DE FORMAS

DE EN

INSTRUCCIONES ESPECIALES:

SI  NO

LUDLOW

LINGTIPO

FORMATO

LOCAL

TIEMPO

TIEMPO

TIEMPO

OPERARIO

OPERARIO

OPERARIO

## FOTOLITO

VENC

TIEMPO TOTAL 75 **4.00**

PASA A

TAMAÑO DE PROCESO

56.5 X 87

COMPUGRAPHIC

DIBUJO

CAM

NEGATIVOS

DIAGRAMA DE FOTOLITO

21.5

TIEMPO

TIEMPO

TIEMPO

DESCARGA DIBUJO EL DIA

DESCARGA FOTOLITO EL DIA 28


OPERARIO

OPERARIO

FORMATO

TRANSPORTE

TIEMPO

TIPO Y NUMERO DE LAMINA

047

INSTRUCCIONES ESPECIALES:

SI  NO

PINZA

87

OPERARIO

OPERARIO

## TIPOGRAFIA

VENC

TIEMPOS:

AUTOMATICA

DE PIE

MIC. ADAMS

TOTAL

PASA A:

TAMAÑO DE PROCESO

TIROS POR CAMBIO

DE

TINTAS

INSTRUCCIONES ESPECIALES:

SI  NO

PROCESO

IMP.

FOLIO ARAB.

FOLIO MAGN.

PERF.

SINAJE

DOB

MAQUINA

CANTIDAD

TIEMPO

OPERARIO

TIROS TOTALES

AUT

DE PIE

MC ADAMS

TIEMPO TOTAL

6.20

PASA A:

TAMAÑO DE PROCESO

56.5 X 87

TIROS POR CAMBIO

3063

DE 8 EN 8

TINTAS

Negro

MAQUINA

TIROS TOTALES

18375

INSTRUCCIONES ESPECIALES:

SI  NO

OPERARIO

Luis Rodriguez Perez

**7 ACABADO** 350

VENC

FORMAS

VALORES LINEA

VALORES VOUCHER

TIEMPOS

MANUAL

ROBLADORA

ALZADORA

24.25

PA

BLOCKS DE

PROCESO

REVISION

DESPIENTE

COST HILLO

COST ALAMBRE

ENGOMADO

ALCE MANUAL

DOBLEZ MANUAL

PERF. MANUAL

DOBLEZ AUTO.

PERF. AUTO.

CAJAS DE

PROCESO

REVISION

DESPIENTE

COST HILLO

COST ALAMBRE

ENGOMADO

ALCE MANUAL

DOBLEZ MANUAL

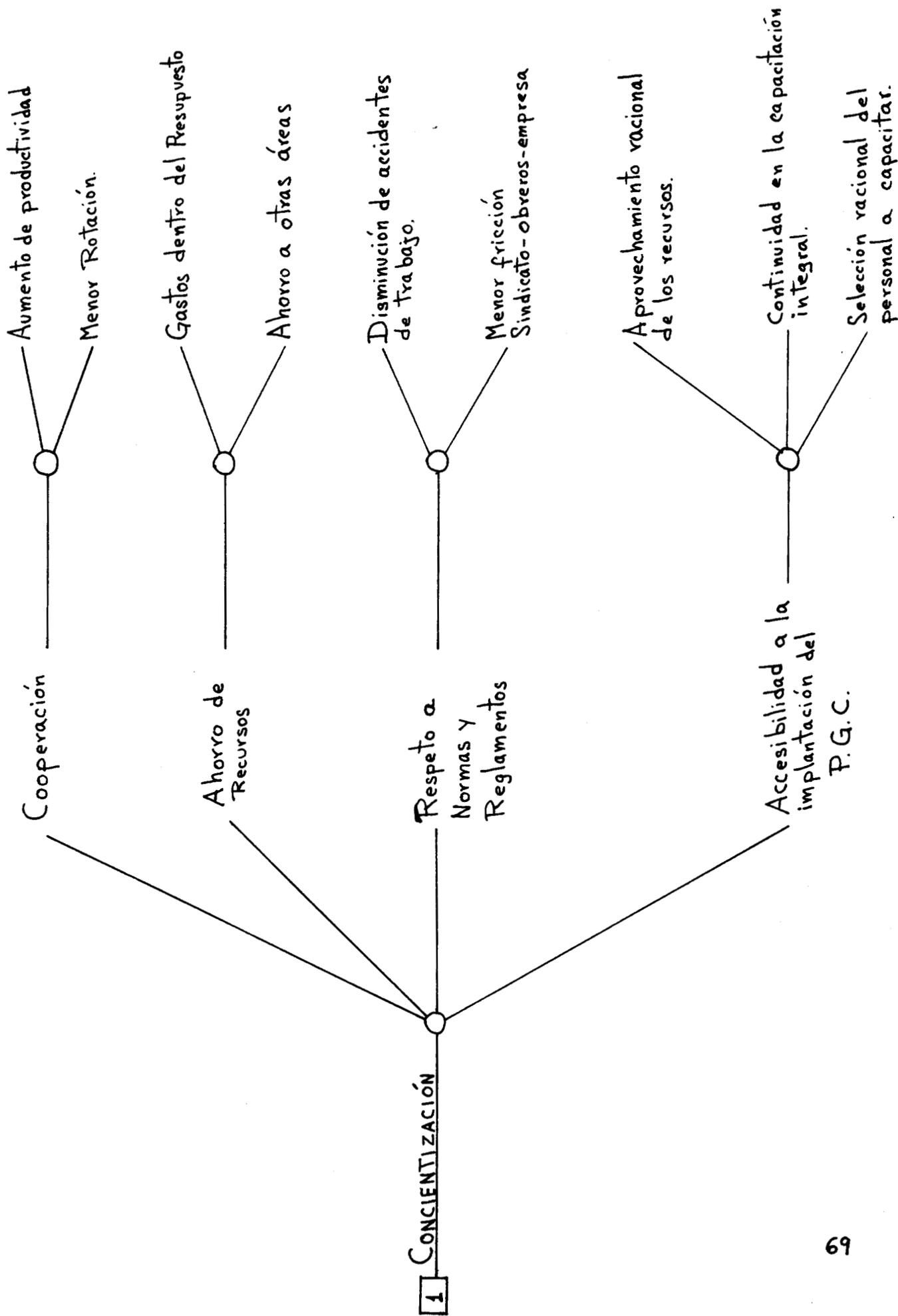
PERF. MANUAL

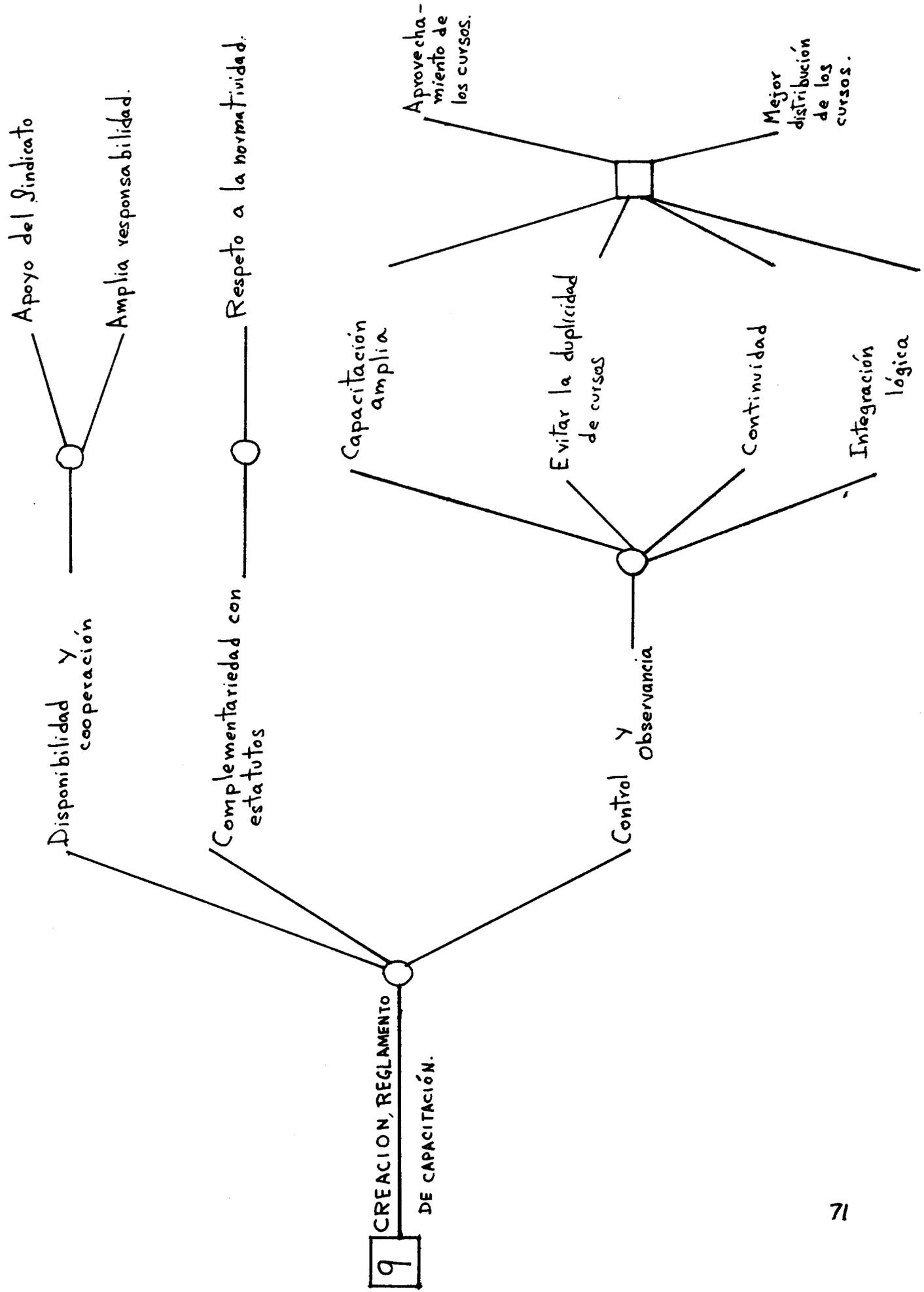
DOBLEZ AUTO.

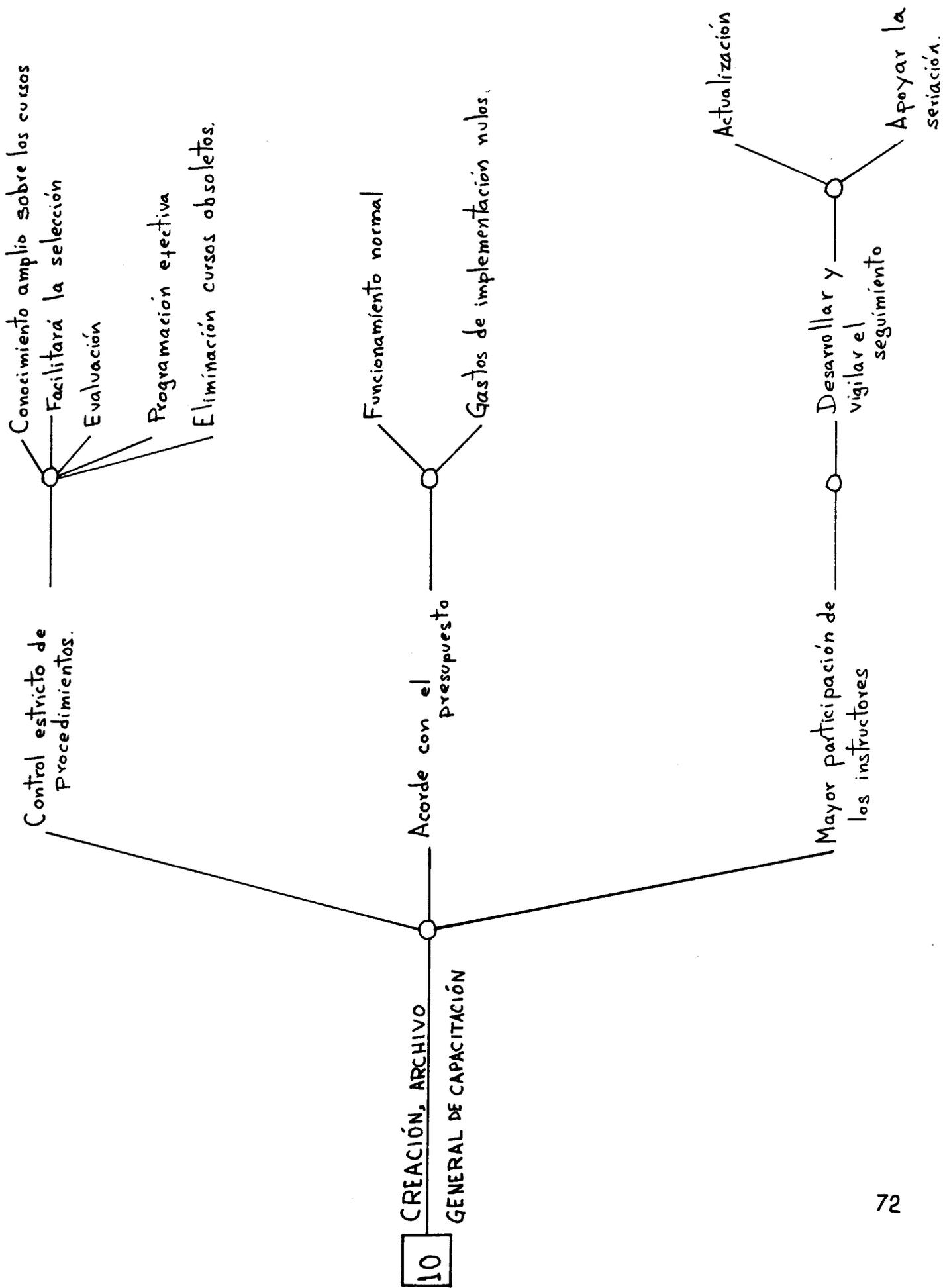
PERF. AUTO.

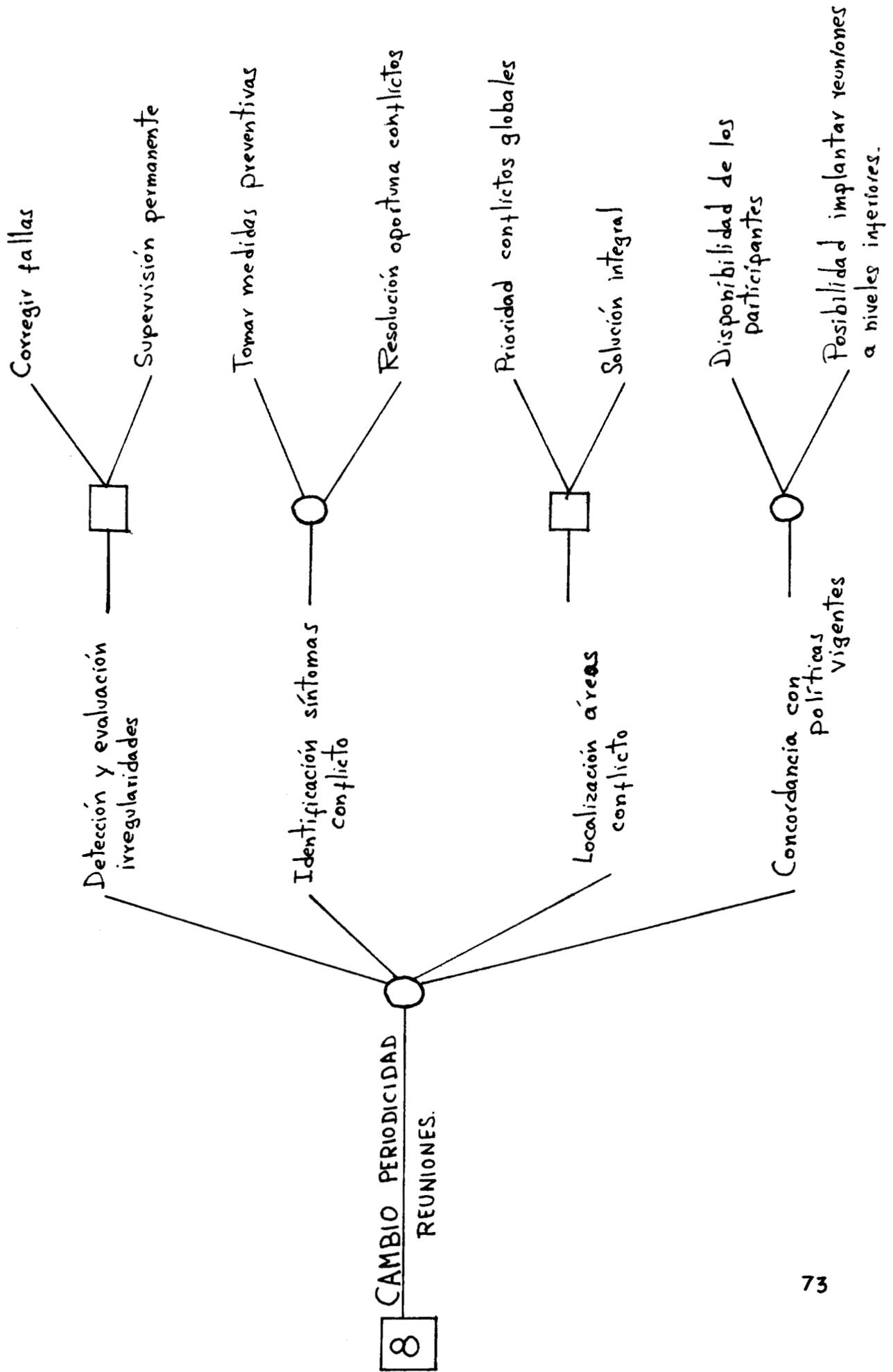
ANEXO 5

SELECCION DE ALTERNATIVAS

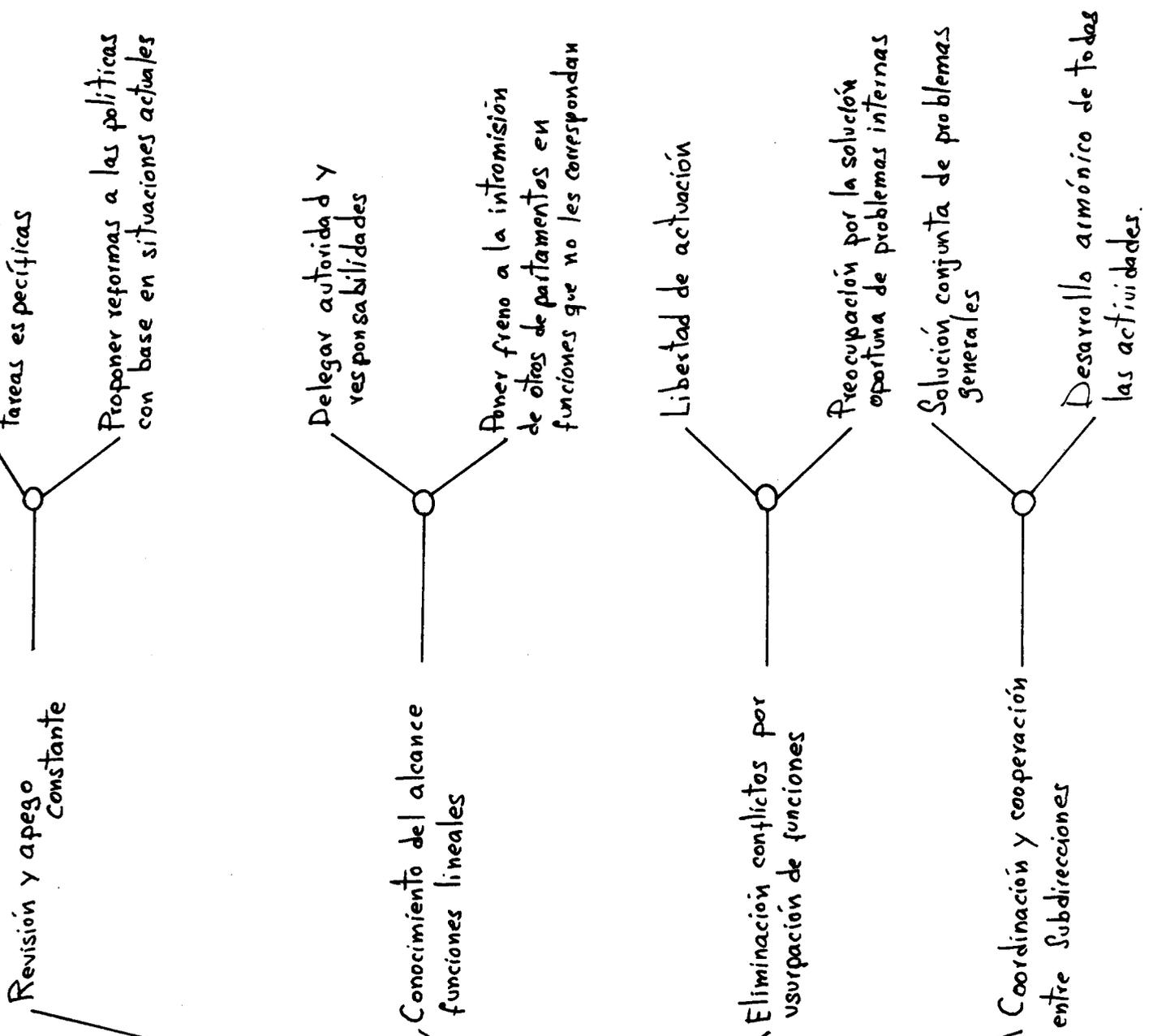


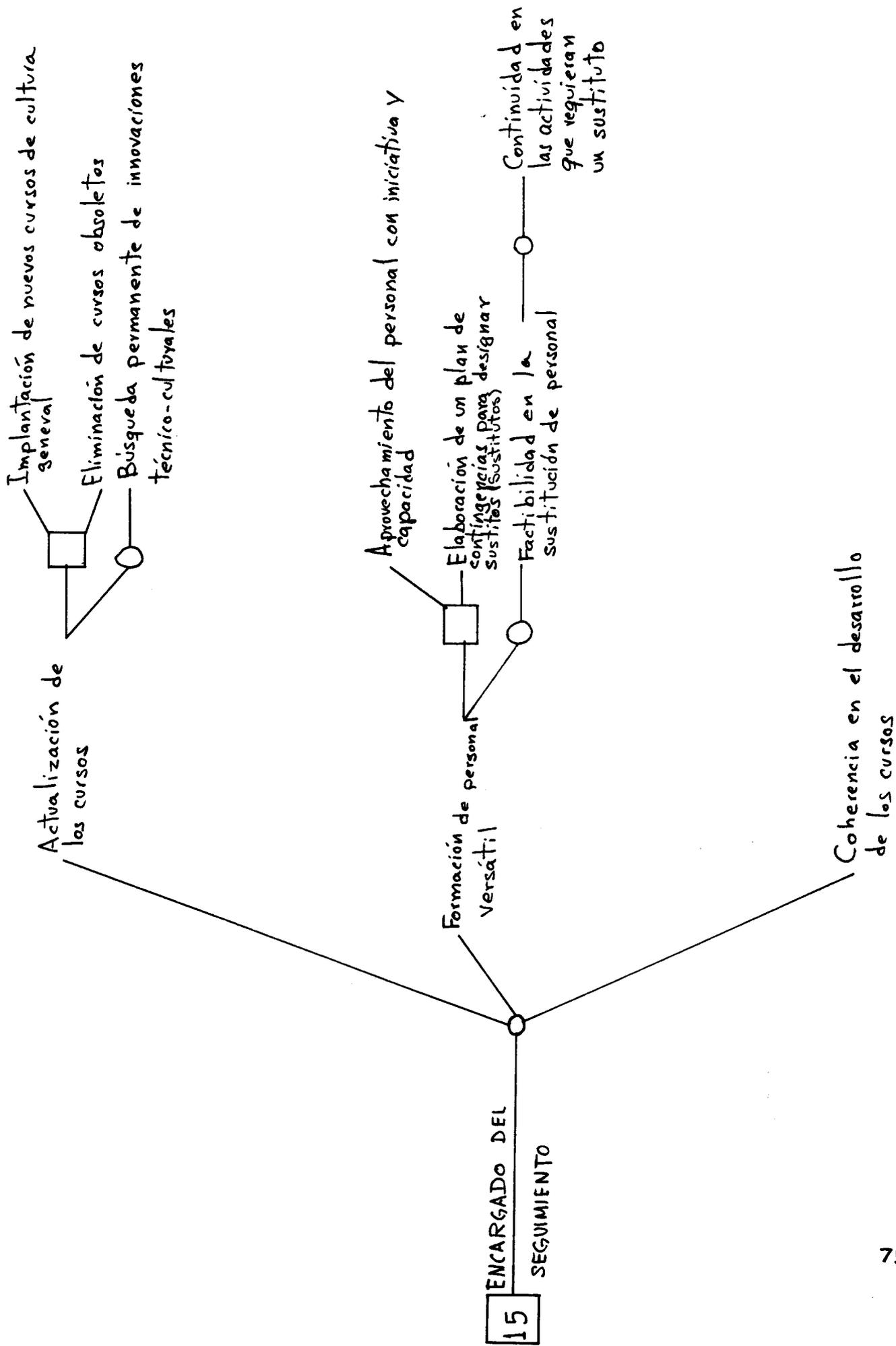






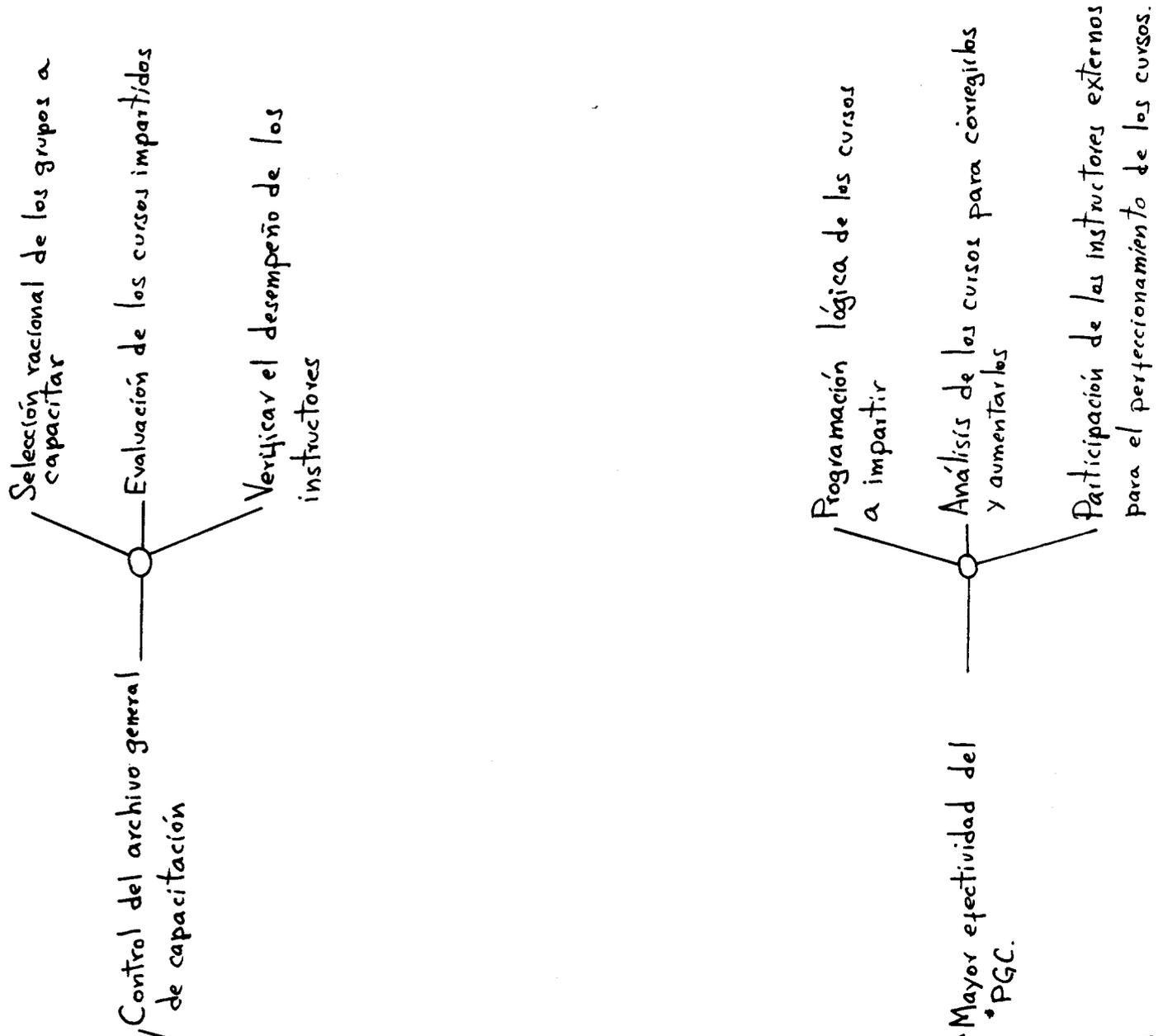
OBSERVANCIA Y CUMPLIMIENTO POLITICAS GRALES.



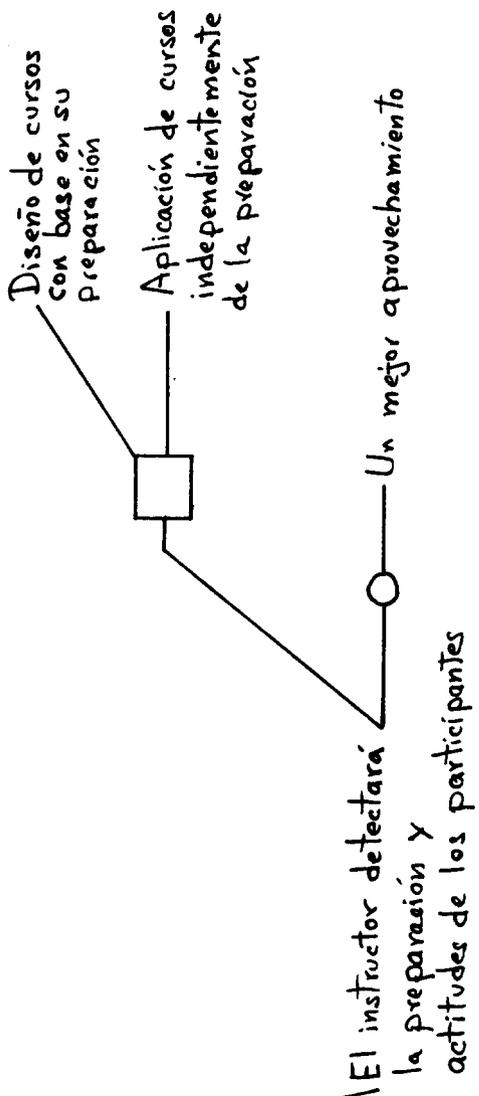
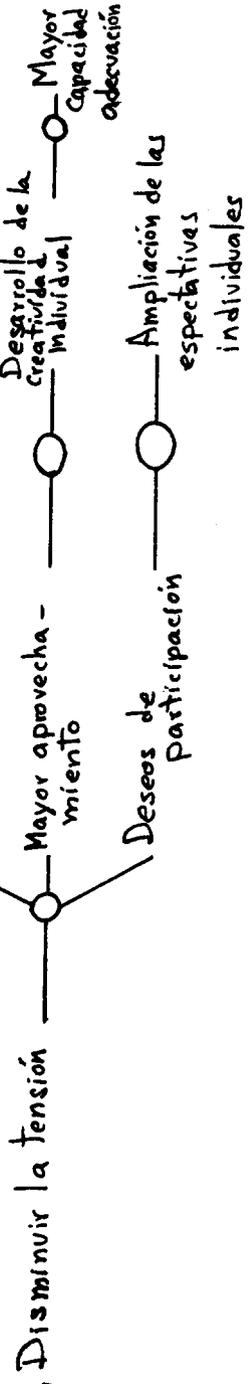


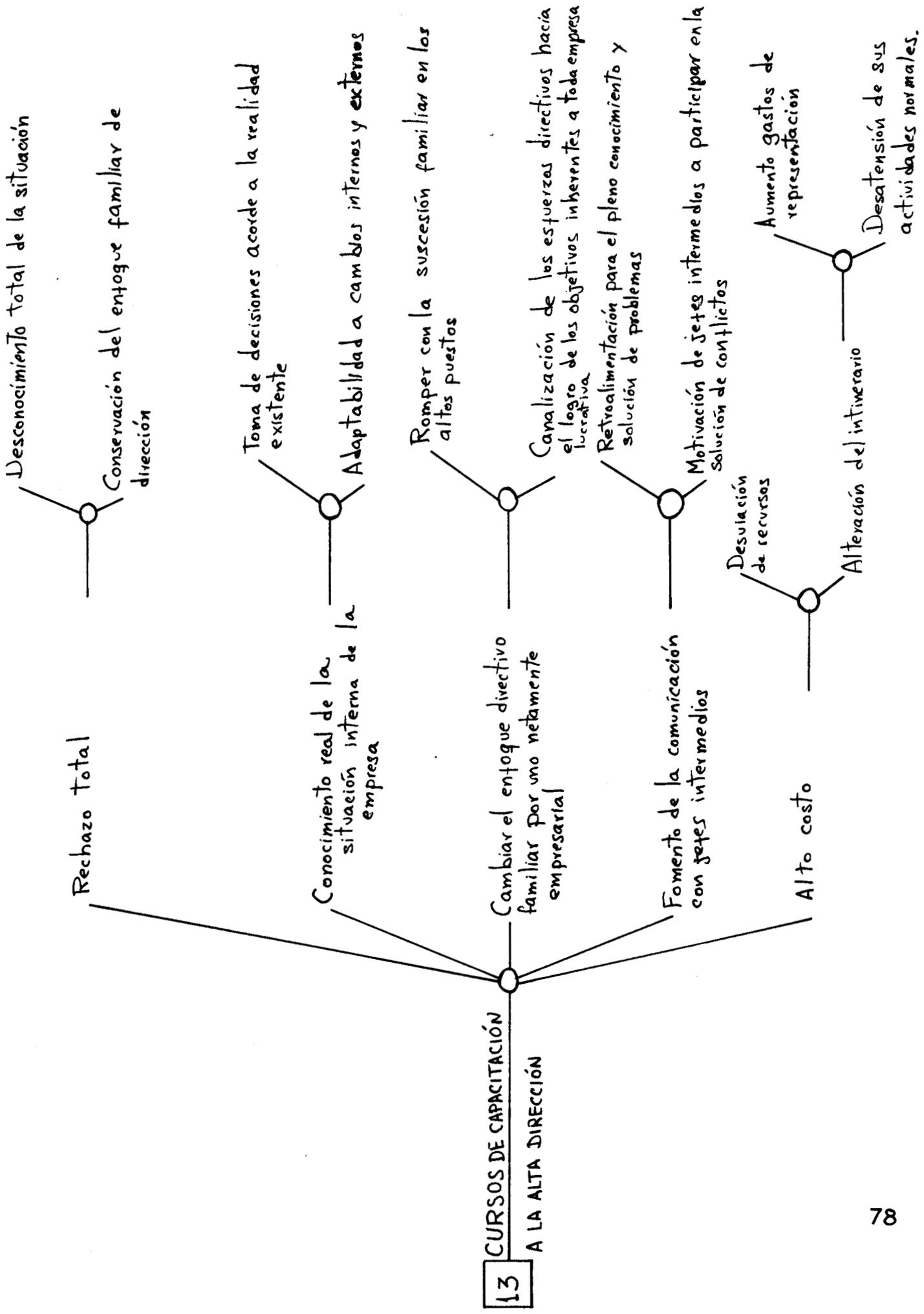
11

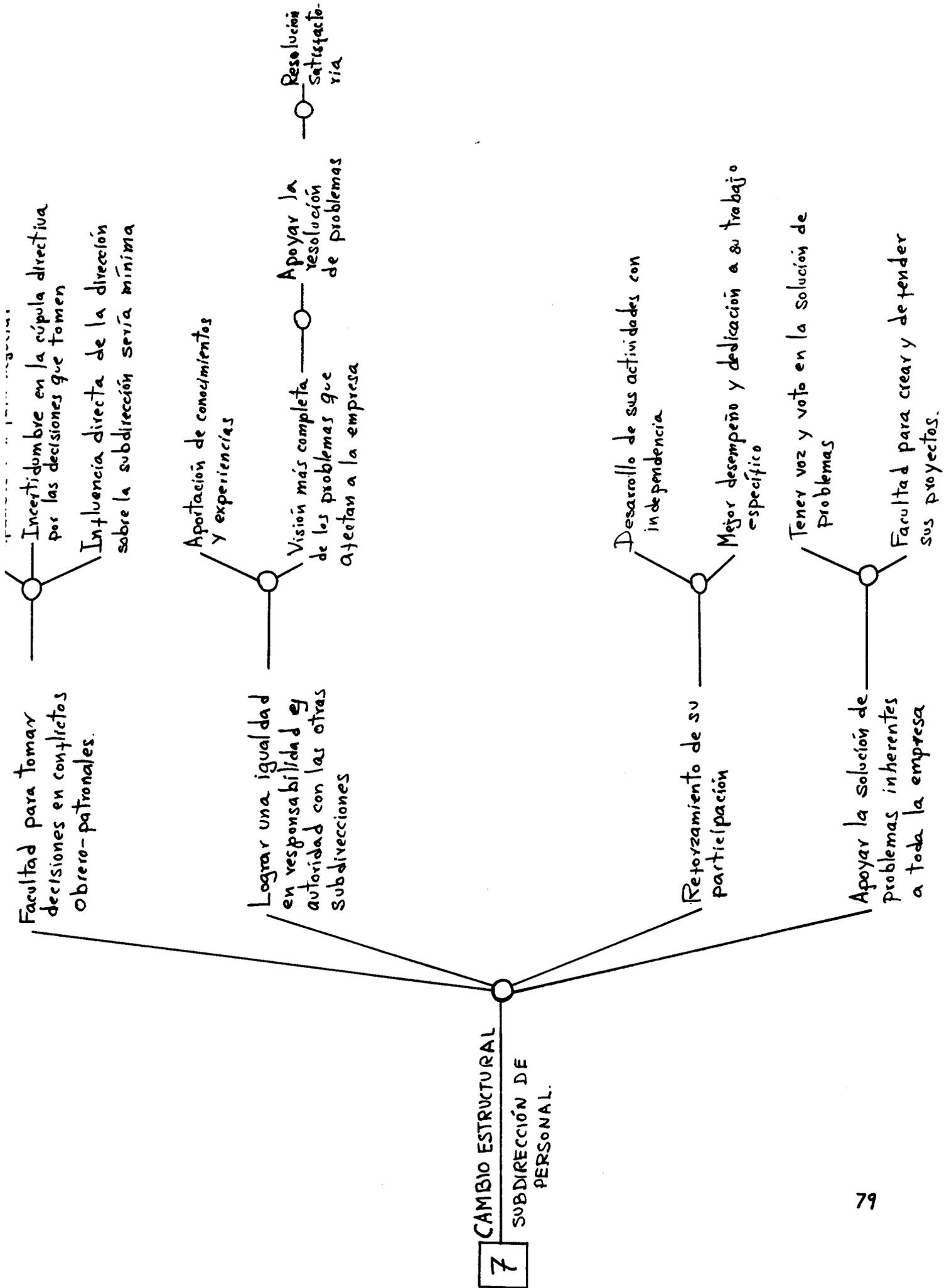
PARTICIPACION ACTIVA  
DEPTO. CAPACITACION.

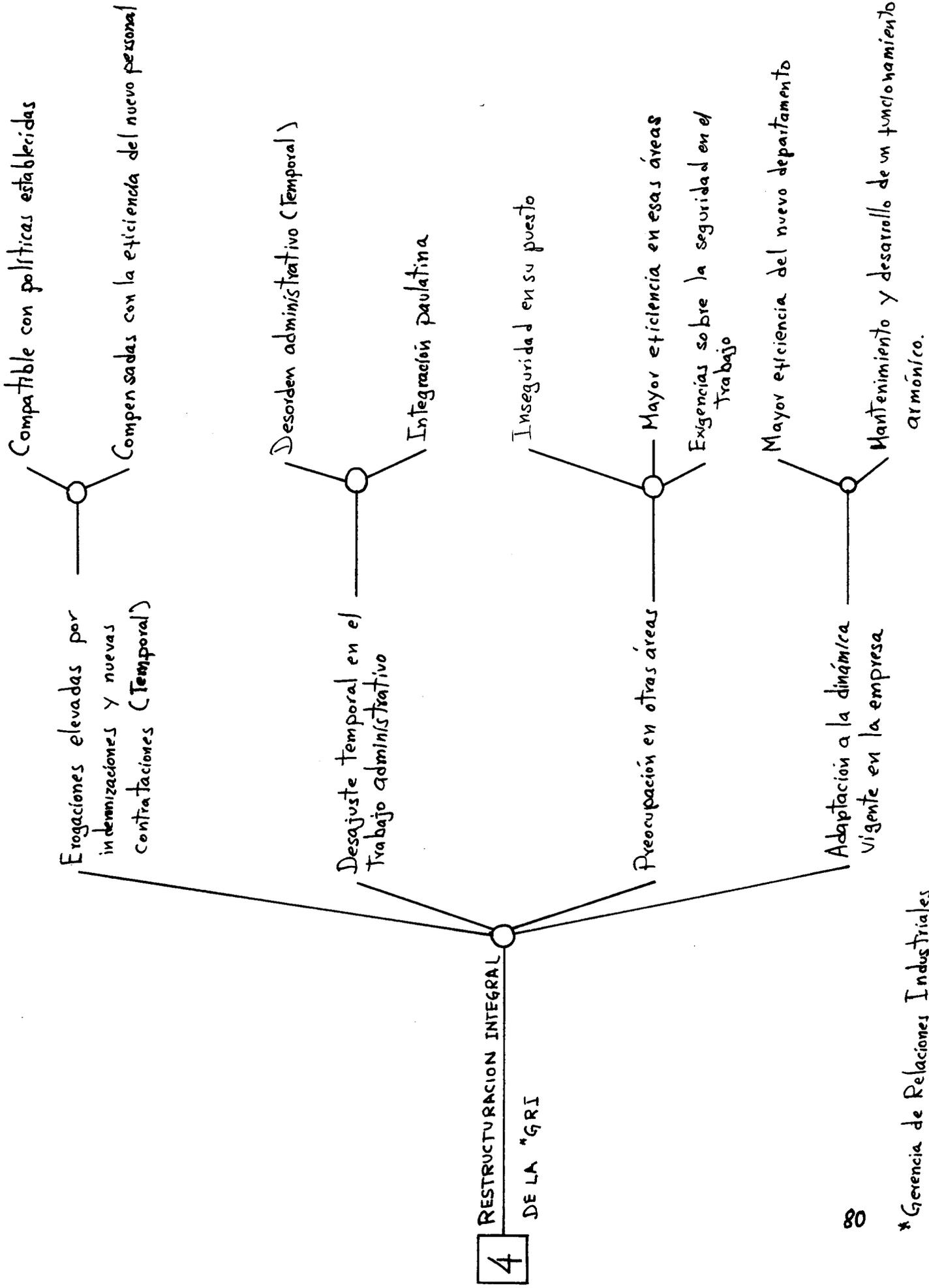


INTRODUCCION A LOS CURSOS  
CON UNA CONVERSACION  
AMENA.





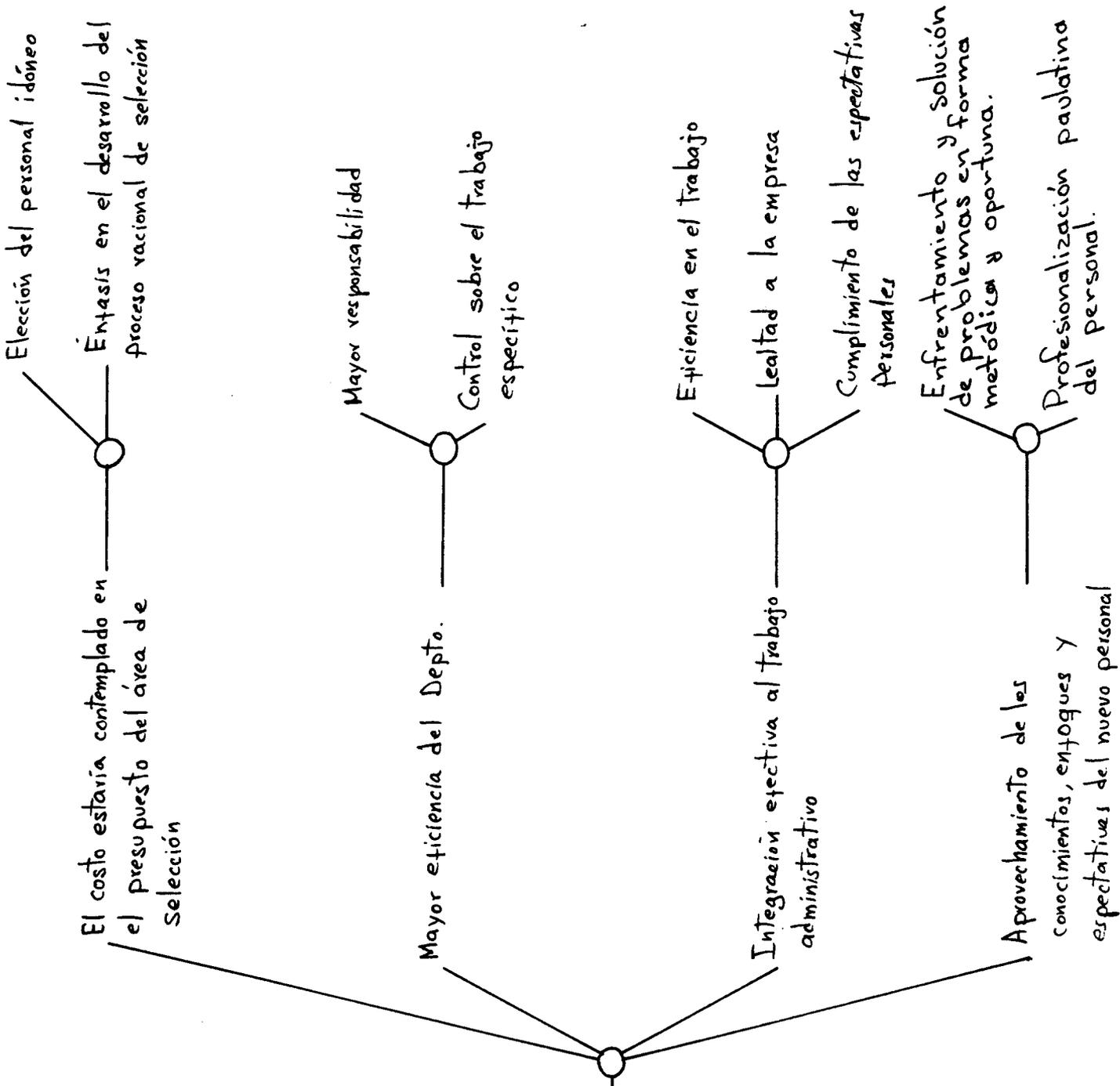


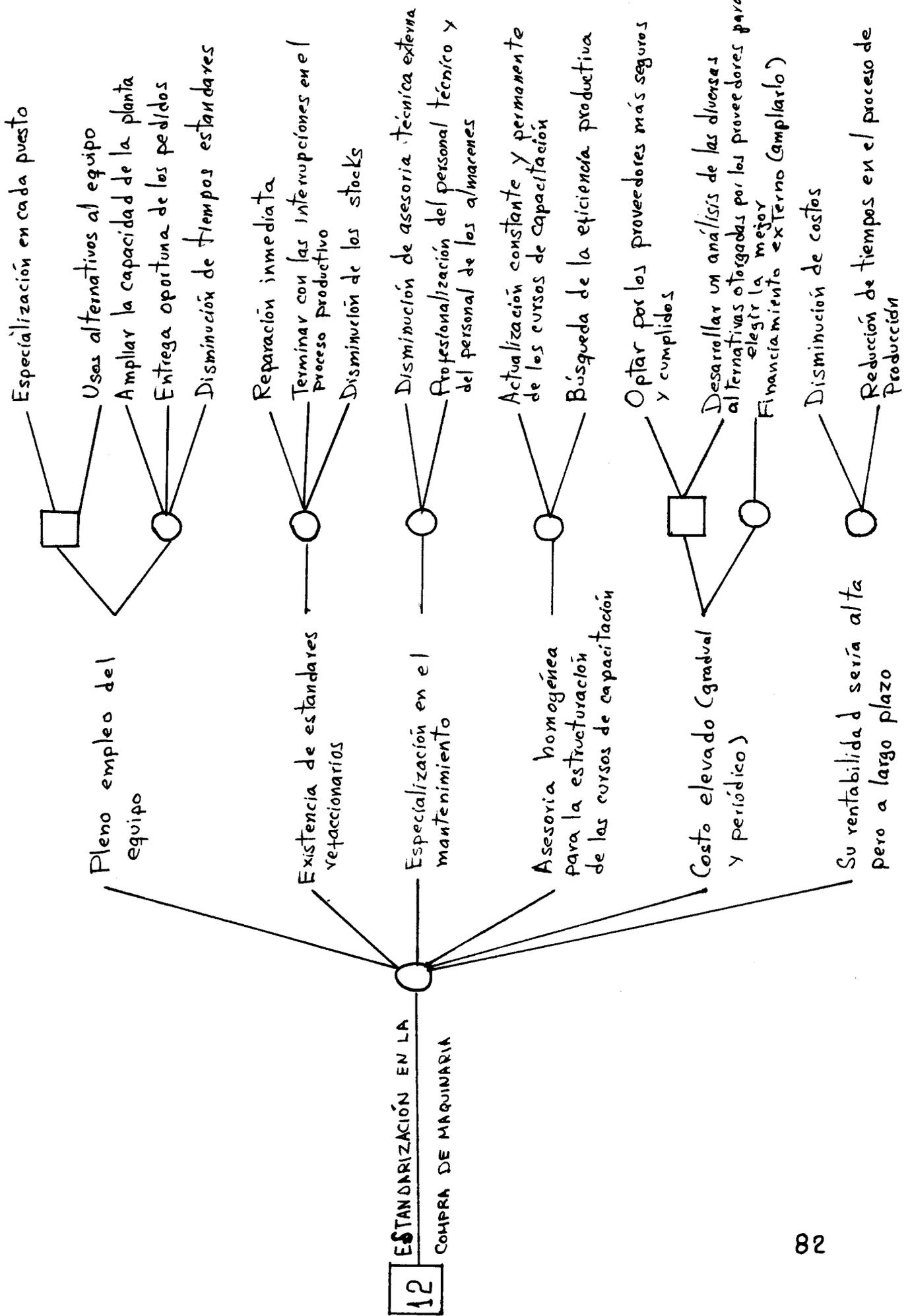


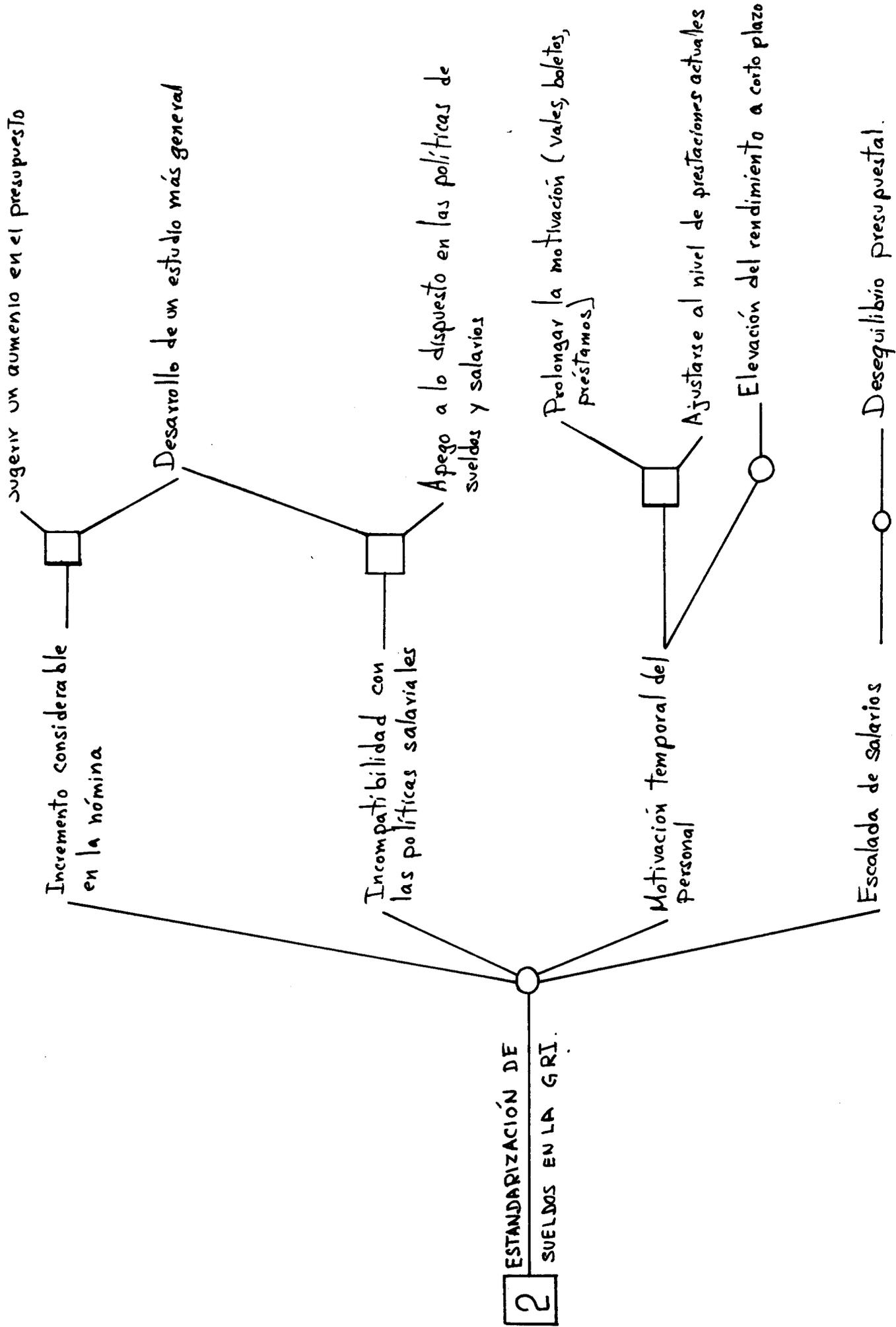
\* Gerencia de Relaciones Industriales.

5

CONTRATACIÓN DE  
NUEVO PERSONAL.

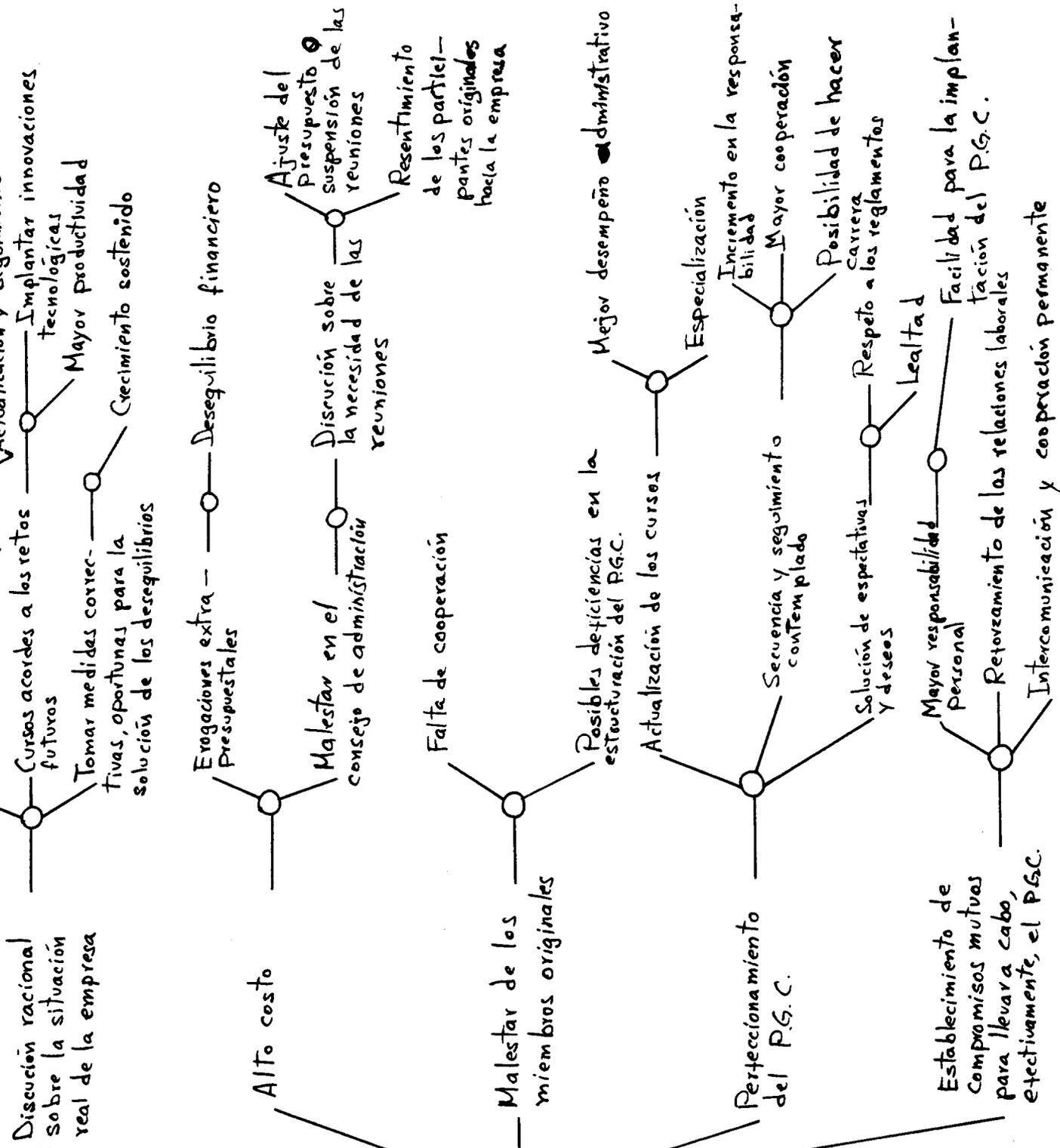






MULTIPLICACION

### 3 LAS REUNIONES PARA ESTRUCTURAR EL P.G.C.



N O T A S :

- 1º BANCOMER. La actividad Bancaria.P. 40
- 2º Ibid. P. 42-44
- 3º Ibid. P. 45-52
- 4º Ibid. P.54-56
- 5º UCECA. Glosario de términos empleados en la capacitación y adiestramiento  
P. 26-33
- 6º Prograsa. Contrato colectivo de trabajo y reglamento interior de trabajo  
P. 1-16
- 7º Ibid. P. 17-31
- 8º Cabe clarar que el término " organización " será utilizado, en el desarrollo de esta investigación, como sinónimo del concepto " empresa ".
- 9º Simon H. Herbert. El comportamiento administrativo P. 3-116
- 10º Secretaría del trabajo y Previsión Social. Ley Federal del Trabajo. Art. 537 Fracción III.

## BIBLIOGRAFIA.

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México, 1980, 525pp.
- Bancomer. La actividad Bancaria. Ed. Bancomer. México 1984, pp. 82
- Cázares Laura. Técnicas Actuales de Investigación Documental. Ed. Trillas. México, 1983, 162 pp.
- Escobar Iturbe, Cristina. Curso de Administración Estratégica de Empresas. Públicas. UAMI , México, 1989, 69 pp.
- Fernández Arenas, José Antonio. El Proceso Administrativo, Ed. Diana. México 1980, 249 pp.
- Garza Mercado Ario. Manual de Técnicas de Investigación. Ed. El Colegio de México, México 1981, 287 pp.
- Gallager Charles. Métodos Cuantitativos para la toma de decisiones en Admón. Ed. Mc Graw-Hill, México 1986. 730 pp.
- Koontz Harold. Administración. Ed. Mc Graw-Hill, México 1985, 425 pp.
- Mc-Gregor Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. Ed. Diana. México 1982, 237 pp.
- Prograsa. Contrato Colectivo de Trabajo y Reglamento Interior de Trabajo. México 1989, 31 pp.
- Romero Betancourt, Samuel. El Jefe Intermedio. Ed. Limosa México 1986. 121 pp.

- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Vols. 1 y 2 Ed. Limosa México 1974, 235 pp.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Ley Federal del Trabajo. México 1989, 658 pp.
- Siliceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limosa, México 1986. 152 pp.
- Simon A. Herbert. El Comportamiento Administrativo. Ed. Aguilar, Argentina 1982, 240 pp.
- Tena Morelos, Adolfo. Capacitación y Adiestramiento. Ed. Coparmex, México 1980, 197 pp.
- Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento. Guía Técnica Para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas. Ed. Popular de los Trabajadores, México 1981, 144 pp.
- Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Glosario de Términos Empleados en la Capacitación y Adiestramiento . Ed. Popular de los Trabajadores, 1981, 144 pp.