



875202  
**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

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

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE  
CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE  
OPERACIONES EN UNA TERMINAL  
ESPECIALIZADA”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**JOCELYN GUIOMAR TEJEDA QUEVEDO**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**L.A.E. SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA**

**REVISOR DE TESIS:**

**L.A. ROSA MATEU MORANDO**

**BOCA DEL RÍO, VER.**

**2002**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**"A DIOS"**

*Por haberme permitido llegar a cumplir  
este objetivo de mi vida.*

**"A MIS PADRES"**

*Por apoyarme en todo momento,  
Por respetar mis decisiones y  
Por todo su amor.*

**"A MI ABUELITO CHILO"**

*Por todo lo que me has dado.  
TE AMO.*

**"A MIS ABUELAS CHAPI Y OLGA"**

*Las quiero mucho.*

**"A MIS HERMANITOS"**

*Que los quiero mucho  
(Sigam mi ejemplo).*

**"A MIS TIOS MIRNA Y ALEJANDRO"**

*Por ser un gran apoyo tanto para la  
Familia como para mi.*

**"A MIS AMIGAS YAZ M. Y YAZ B."**

*Por su amistad, paciencia y  
apoyo incondicional L.Q.M.*

**"Dedico esta tesis a Alina (mi bebé), a mis tíos, Arturo, Flor y Martha, en especial a mi Mami."**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## ÍNDICE

	PÁGINAS
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I "METODOLOGÍA"	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVO	6
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4 HIPÓTESIS	7
1.5 VARIABLES	8
1.5.1 DEPENDIENTE	8
1.5.2 INDEPENDIENTE	8
1.6 TIPO DE ESTUDIO	8
1.7 POBLACIÓN Y MUESTRA	9
1.8 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	9
1.9 RECOPIACION DE DATOS	9
1.9.1 CUESTIONARIOS	10
1.10 PROCESO Y PROCEDIMIENTO	13
1.11 ANÁLISIS DE DATOS	14
1.12 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	14
1.13 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	14

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II "MARCO TEÓRICO"	16
2.1 CAPACITACIÓN	17
2.1.1 ANTECEDENTES	19
2.1.2 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN	22
2.1.3 MARCO LEGAL DE CAPACITACIÓN	23
2.1.4 PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN	27
2.2 SISTEMAS DE CAPACITACIÓN	28
2.3 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	29
2.4 ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN	31
2.5 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	31
2.5.1 MÉTODOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES	33
2.5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	37
2.5.3 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	38
2.6 CURRÍCULA DE CAPACITACIÓN	31
2.7 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	40
2.8 DEFINICION DE LOS OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN	44
2.9 ELECCION DEL METODO DE CAPACITACION	
2.10 ELABORACIÓN Y COORDINACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	47
2.11 EJECUCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	49
2.12 EVALUACION Y RETROALIMENTACIÓN	50

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III " DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA DE LA TERMINAL DE CARGAS ESPECIALIZADAS S.A. DE C.V.	53
3.1 OBJETIVOS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	54
3.1.2 ALCANCE DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	55
3.1.3 RESPONSABLES DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	55
3.1.4 DEFINICIONES	55
3.1.5 RESPONSABLE DE LA REVISION DEL DOCUMENTO	55
3.1.6 REVISION DEL DOCUMENTO	56
3.2 INTRODUCCION A LA DETECCIÓN DE NECESIDADES OBJETIVOS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE TERMINAL DE CARGAS ESPECIALIZADAS	56
3.3 DIAGNOSTICO	57
3.3.1 CARACTERIZACIÓN DE TERMINALES DE CARGAS ESPECIALIZADAS	58
3.3.2 MISIÓN DE TERMINALES DE CARGAS ESPECIALIZADAS	61
3.3.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	61
3.3.4 FUNCIONES BASICAS DE LA EMPRESA	62

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3.3.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES	63
3.3.6 ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE OPERACIONES	65
3.3.7 POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA	66
3.4 RESULTADOS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES	68
3.5 SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE OPERACIONES	71
CAPITULO IV "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES"	85
4.1 CONCLUSIONES	86
4.2 RECOMENDACIÓN	87
4.2.1 OBJETIVO	87
4.2.2 ALCANCE	88
4.2.3 RESPONSABLES	88
4.2.4 RESPONSABLES DE LA REVISION DEL DOCUMENTO	88
4.2.5 REVISION DEL DOCUMENTO	88
4.2.6 INTRODUCCION	89
4.2.7 PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA	89
4.3 CONTENIDO TEMATICO	90
4.3.1 MÓDULO I	90
4.3.2 MÓDULO II	90
4.3.3 MÓDULO III	91
BIBLIOGRAFÍA	92



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, para cualquier empresa, la capacitación es una de las herramientas más importantes para su administración, la cual nos auxilia en muchos aspectos tales como: la productividad, calidad de sus productos y/o servicios, motivación, comunicación; que repercuten al mismo tiempo un beneficio para ellas.

Por lo mismo éste trabajo de tesis se enfoca principalmente a la "Detección de Necesidades de Capacitación", que es una función del área de Recursos Humanos la cual nos ayudará a detectar la falta de especialización profesional dentro del área de operación y de administración de una empresa, misma que nos proporcionará a una serie de información que nos auxiliará a desarrollar un buen sistema de capacitación.

Se propone la creación de un sistema de capacitación para ésta empresa en particular, como resultando de realizar la Detección Necesidades Capacitación, Currícula de Capacitación, Descripción de Puestos del área de

operaciones, programa de capacitación y un programa de inducción a la empresa.

En el capítulo I se desarrollará la metodología de investigación donde se describe toda la investigación de ésta propuesta.

En el capítulo II se hablará de los antecedentes de capacitación desarrollo y lo que es la detección de necesidades de capacitación así como su desarrollo en el aspecto teórico.

En el capítulo III se desarrolla la detección de necesidades de capacitación de ésta empresa con sus documentos anexos.

En el capítulo IV se presenta una propuesta de un programa de inducción a la empresa para que se lleve a cabo.

Y por último las recomendaciones y conclusiones con las que se dan al término de este trabajo de tesis.

## CAPITULO I

### **METODOLOGÍA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Servicio al Comercio Exterior es un área que en años recientes ha tomado gran auge en nuestro país, debido a la privatización de los puertos administrados por empresas paraestatales que se encargan de proporcionar servicios especializados concesionando a empresas privadas para que se encarguen de dar dichos servicios, dentro de los recintos portuarios en México.

Debido a esto, Terminales de Cargas Especializadas S.A. de C.V. es una empresa que presta servicios al comercio exterior, la cual en busca de mantenerse dentro de sus estándares de productividad y con el firme propósito de mejorarlos día a día, para encontrarse siempre delante de la competencia y lograr la entera satisfacción de sus clientes; por ésto los directivos de la empresa han considerado promover cambios dentro de sus diferentes áreas, mismos que estarán enfocados a disminuir problemáticas causadas principalmente por la falta de un Sistema de Capacitación.

Terminales de Cargas Especializadas S.A. de C.V. (TCE); contrató a la empresa Centro Trainmar México A.C. (cuyo giro es la: asesoría y capacitación para empresas marítimo portuarias) para que se encargara de su análisis y diagnóstico de sus operaciones.

La conclusión que arroja esta investigación fue la de capacitar a su personal. Al conocer la necesidad de capacitar, se propuso y procedió a diseñar el presente trabajo de tesis.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Para llegar los objetivos planteados para este trabajo de tesis y al mismo tiempo para la empresa el obtener resultados satisfactorios que ayuden a disminuir problemáticas proponemos un sistema de capacitación que se encaminara principalmente a eliminar la:

- ⇒ Invasión de áreas de trabajo.
- ⇒ Dificultad en la delegación de autoridad.
- ⇒ Duplicidad de funciones.
- ⇒ Ausencia de seguimiento a los planes de trabajo.
- ⇒ Inversión del tiempo del director y gerente del área en atención de múltiples problemas operativos.
- ⇒ Falta de responsabilidad en la toma de decisiones.
- ⇒ Falta de delegación de autoridad de la dirección y la gerencia del área hacia

sus subordinados.

- ⇒ Falta de atención a problemas que se presentan durante la operación.
- ⇒ Falta de integración del personal con la empresa.
- ⇒ Falta de trabajo en equipo.

Estando seguros de que resolviendo esta problemática se podrá dar un mejor seguimiento a los planes de desarrollo de la empresa y la culminación de este trabajo de tesis, así como, el permitir a futuro facilitar los cambios en las áreas restantes a fin de coadyuvar en la certificación de la empresa bajo las Normas de ISO 9000.

### **1.3 OBJETIVO**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Sistema de Capacitación que ayude a la integración del personal como grupo de trabajo, a mejorar la toma de decisiones, que proporcione un mayor conocimiento general del proceso operativo, definición de funciones y delegación de autoridad, especialización en sus funciones, la eficiencia y disminución de errores dentro del proceso de prestación de servicios.

### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ⇒ Elaboración del modelo de Detección de Necesidades de Capacitación (Cuestionarios).
- ⇒ Creación de un Plan de Capacitación, para todos los puestos del área operativa.
- ⇒ Diseño de un programa de capacitación.

### 1.4 HIPÓTESIS

Todas las empresas independientemente del giro al que se dediquen, cuentan con objetivos a corto, mediano y largo plazo, para el logro de los mismos se requiere de la integración del personal tanto administrativo como operativo.

Algunas veces no se logra esta integración por falta de capacitación en el personal, mermando así la obtención de sus metas. En este caso en particular se observaron las siguientes:

## **1.5 VARIABLES**

### **1.5.1 Dependiente**

La necesidad de implantar un Sistema de Capacitación que logrará acabar con:

### **1.5.2 Independiente**

- ⇒ La falta de trabajo en equipo
- ⇒ La duplicidad de funciones
- ⇒ Las dificultades de integración en la empresa
- ⇒ La definición de funciones y,
- ⇒ La correcta delegación de Autoridad

## **1.6 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio para este proyecto es descriptivo ya que se pretende dar a conocer las características más importantes del caso, en lo que respecta a su aparición, desarrollo y frecuencia, tal como se presenta en la realidad, lo cual apoyará la utilización de mayor información útil para las posibles soluciones a tales problemas.



## **1.7 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La Población de este proyecto abarcó el total de trabajadores que laboran en el área operativa de la empresa que son alrededor de 250 (100%) personas de diferentes niveles jerárquicos; y para efectos de nuestro estudio la muestra será solamente de 50 personas (20%).

## **1.8 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

Para desarrollar este proyecto se contó con cuestionarios aplicados al personal, entrevistas con el mismo, observación directa del proceso productivo y documentación proporcionada por la empresa.

## **1.9 RECOPIACIÓN DE DATOS**

Los cuestionarios y entrevistas se aplicaron personalmente. La observación fué realizada en las instalaciones de la empresa cuando el personal se encontraban realizando sus actividades. La documentación requerida la proporcionó el personal de la empresa según sé le fué solicitando. A continuación se adjuntan copias de los dos tipos de cuestionarios que se aplicaron:

**1.9.1 CUESTIONARIOS**

Nombre: \_\_\_\_\_ Sexo:   F   M

Edad: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la Empresa \_\_\_\_\_

En el Puesto: \_\_\_\_\_

Área de Trabajo: Oficina    Planta    Muelle    Otro   

Conocimientos básicos para el puesto:

---

---

---

---

Cursos que ha tomado de 1999 al 2000

---

---

---

---

## CUESTIONARIO II

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Área donde realiza su trabajo: \_\_\_\_\_

Reporta a: \_\_\_\_\_ Le Reporta: \_\_\_\_\_

¿Conque personal se relaciona dentro y fuera de la empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué herramientas de trabajo utiliza? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué actividades principales deben de haberse desarrollado antes de que comience la suya? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuáles actividades se desarrollan después?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Explique brevemente las actividades que realiza a diario en la empresa (puede expresarlas como un relato): Ejemplo, al llegar a la oficina checo mis pendientes del día, posteriormente hago llamadas...

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 1.10 PROCESO Y PROCEDIMIENTO

### *Proceso:*

- ⇒ Presentación al director del área de operaciones y al gerente de recursos humanos el proyecto de tesis a fin de solicitar su colaboración.
- ⇒ Requerir de las autorizaciones necesarias para la aplicación de cuestionarios, entrevistas con el personal y recopilación de la documentación requerida.
- ⇒ Aplicación de los cuestionarios y entrevistas.
- ⇒ Análisis de la información obtenida.

### *Procedimiento:*

- ⇒ Realizar la Detección de Necesidades de Capacitación (de acuerdo con la información obtenida, y el análisis de la misma)
- ⇒ Elaborar la Currícula de Capacitación de los diferentes puestos del área
- ⇒ Elaborar el Catálogo de Cursos derivado de la Currícula
- ⇒ Elaborar los planes de capacitación (objetivos, metas, estrategias, etc.)
- ⇒ Elaborar programa de capacitación calendarizado
- ⇒ Métodos de evaluación de capacitación

## **1.11 ANÁLISIS DE DATOS**

El análisis de los datos se realizó por medio del análisis de los cuestionarios, la observación directa del proceso operativo y las entrevistas realizadas con los trabajadores del área.

## **1.12 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

La trascendencia de este proyecto de tesis fue lograr que se aceptara la propuesta y fuese puesta en marcha, a fin de mejorar los procesos de operación y en general los de toda la organización para hacerla más eficiente y por ende puedan brindar un servicio de calidad a todos sus clientes, por último con este proyecto obtener mi título profesional.

## **1.13 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

- ⇒ Con frecuencia, el personal se negó a cooperar por que, básicamente tiene temor al cambio, y sienten temor de perder su empleo.
  
- ⇒ Falta de tiempo por parte de algunos directivos para colaborar con este proyecto.

⇒ Falta de interés por parte de algunos otros directivos con relación a la Investigación.

⇒ Escasez de información específica, respecto a la Detección de Necesidades de Capacitación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**



## 2.1 CAPACITACIÓN

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental a la educación. El grado y calidad con que un niño, joven, aprendiz técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad.

La educación<sup>1</sup> es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas, desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones. A la educación se le define como el proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano los valores y conocimientos de una sociedad dada.

---

1 Cuando nos referimos genéricamente a la función de educación en la empresa, usamos indistintamente entrenamiento, formación, educación y capacitación, se usa esta última expresión por la popularidad y uso que se tiene en México. Isaac Guzmán Valdivia, Problemas de la Administración, Pág. 69. Limusa-Wiley, México, 1966.

También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forma y transmite la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc., para ello, estamos involucrados todos: padres, empleados, obreros, directivos, empresarios y funcionarios públicos. Todos debemos participar en los modelos de educación que generen y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor de la productividad.

### 2.1.1 ANTECEDENTES

Con objeto de ubicarnos en el tiempo, mencionaremos algunas etapas históricas que sirven como antecedentes de lo que hoy llamamos entrenamiento y capacitación. En principio, el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades entre los pueblos primitivos.

Los aprendices<sup>2</sup>, que se conocen desde 2000 años A.C., y la estructura de los gremios<sup>3</sup> y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial – primera mitad del siglo XVIII- aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

---

2 Aprendiz: Persona que aprende un oficio. Diccionario Kapelusz, Pág. 48

3 Gremios: Corporación formada por maestros, oficiales y aprendices de un mismo oficio, particularmente entre los siglos XII y XVI, regularon la actividad laboral con espíritu social. Ibidem Pág. 73

Y en el siglo XX, el entrenamiento tuvo un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como "Método de los cuatro pasos", que son:

- a) Mostrar
- b) Decir
- c) Hacer y
- d) Comprobar

Las dos guerras mundiales sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 12 ó 15 años, que en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento.

Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que sin, considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades, en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada.

También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener, son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

Por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficiencia y productividad, y este sea más significativo para el trabajador.

Nunca como ahora es necesario un manejo científico de la educación, es decir, un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común, entendido este como: "El conjunto organizado de condiciones sociales por medio de las cuales el hombre puede realizar su vida su destino natural y espiritual" <sup>5</sup>.

Se requiere, pues de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia <sup>6</sup> dentro de las organizaciones, y este medio es la Capacitación.

---

5 Citado por Alfonso Siliceo Aguilar en su libro Capacitación y Desarrollo. Pág. 24

6. Obsolescencia: Depreciación de los elementos o de los sistemas productivos todavía utilizables, en razón del progreso técnico o de los cambios de requerimientos del mercado. Diccionario Kapelusz, Pág.. 289

## 2.1.2 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

"La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

Por lo anterior, la capacitación es: la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se proveen necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

### 2.1.3 MARCO LEGAL DE CAPACITACIÓN

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la previsión Social esta fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución<sup>7</sup>, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social. La obligación data de 1970 cuando fue incluida en la Fracción XV del Artículo 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo<sup>8</sup>, aunque en esa fecha y durante los siguientes ocho años no se promovió su cumplimiento.

Con el cambio de gobierno de 1976 se inicia un movimiento para formalizar e implementar esta letra muerta de la Ley. Es así que la obligación patronal de capacitar y adiestrar se eleva a rango constitucional con la publicación en el diario oficial del 9 de enero de 1978, de una adición al Artículo 123 Constitucional en su Fracción XIII.

- 
7. Constitución: Ley fundamental de un país que establece y organiza el sistema o régimen de gobierno y los órganos o poderes del estado "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ibidem Pág. 113
  8. Ley Federal del Trabajo: Ley que rige las relaciones obrero-patronal. Ibid. Pág. 199

A partir de esa fecha las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social<sup>9</sup> se dedicaron a formular las leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento del decreto. En el diario oficial del 28 de abril de 1978 se presenta en la Ley Federal del Trabajo, una reforma en el Capítulo III bis, manifestando en el Artículo 153 un reforzamiento de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y legislando esta obligación.

En sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patronos tienen obligación de dar.

---

9 La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como Dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las facultades que le atribuyen la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal del Trabajo, otras leyes y tratados, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República. Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social Capítulo I Artículo, Pág.. 1 Artículo 123 Constitucional



## **Ley Federal del Trabajo**

### **Capítulo III bis**

#### **De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.**

##### **ARTÍCULO 153 A**

Se Concluye que el trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita superarse, conforma a una comisión tripartita entre el Estado, la empresa y el patrón.

##### **ARTÍCULO 153 B**

Resalta que la capacitación se puede impartir dentro o fuera de la empresa, por instructores contratados o personal mismo de la empresa o por sistemas oficiales que existan; el costo esta a cargo de la empresa.

##### **ARTÍCULO 153 C**

Las escuelas de enseñanza podrán impartir capacitación así sean públicas o privadas con su respectiva aprobación.

##### **ARTÍCULO 153 D**

Los programas y métodos de capacitación pueden ser generales y particulares.

#### ARTÍCULO 153 E

En la jornada en la que se está laborando debe desarrollarse la capacitación, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, en el contrato colectivo se estipule que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo caso, la capacitación podrá realizarse fuera de la jornada de trabajo.

#### ARTÍCULO 153 F

Se refiere a los objetos que debe tener la capacitación, dentro de los cuales se implica que es una preparación al trabajador para mejorar su productividad y conocimiento y así estar apto para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

#### ARTÍCULO 153 H

Se dice acerca de las obligaciones que deben tener los trabajadores que estén capacitándose: se destaca la puntualidad, la atención y sobre todo la evaluación de sus conocimientos adquiridos durante la capacitación.

#### ARTICULO 153 I

Se refiere a garantizar que la capacitación y adiestramiento que se otorgue a los trabajadores, sean los adecuados y satisfagan verdaderamente las necesidades; para esto se especifica, que deberán establecerse Comisiones

Mixtas de Capacitación de igual número de representantes de trabajadores y patrones en los que se revisará que se lleven a cabo dichos intereses.

#### **2.1.4 PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN**

Son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, a saber:

- ⇒ Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- ⇒ Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- ⇒ Elevar la calidad del desempeño laboral.
- ⇒ Resolver problemas.
- ⇒ Habilitar para una promoción.
- ⇒ Inducción y orientación del nuevo personal a la empresa.
- ⇒ Actualizar conocimientos y habilidades
- ⇒ Preparación integral para la jubilación

## 2.2 SISTEMAS DE CAPACITACIÓN

### *La capacitación en aulas*

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial, colectiva o grupal.

### *La capacitación en el trabajo*

Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.

### *Entrenamiento o capacitación individual*

El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto. Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación.

### *Capacitación externa*

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener, pensamos que esta no es autosuficiente, y que requerirá de la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades.

### **2.3 PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Toda actividad de capacitación en la empresa supone que previamente se haya definido una política general y se haya establecido un plan de conjunto que abarque todos los niveles y ámbitos de la empresa.

La atribución de las distintas funciones a personas determinadas se hará teniendo en cuenta las tareas que cada función supone y basándose en la personalidad de cada uno, sus conocimientos, su experiencia, sus intereses, etc., para asegurar un perfecto cumplimiento de aquellas tareas.

Toda acción de formación debe empezar por determinar precisa y concretamente cual va a ser el papel de cada uno en la empresa, es decir, que funciones le son asignadas y que tareas ha de desarrollar para llevar a cabo las mismas.

El manual de la empresa contendrá las guías de responsabilidades así como las definiciones de funciones, acompañadas de las hojas de instrucciones detalladas, para la ejecución de cada una de las tareas que cada función comparte.

Pero por importantes e indispensables que sean, no aseguran un perfecto ejercicio de las diversas funciones de la empresa; puede ocurrir que el personal implicado no ejecute bien las tareas correspondientes a las funciones que tiene asignadas:

- ⇒ Porque no PUEDE
- ⇒ Porque no SABE
- ⇒ Porque no QUIERE

Lo que el personal PUEDE hacer depende esencialmente de sus APTITUDES<sup>10</sup>, lo que SABE hacer, de sus CONOCIMIENTOS; lo que QUIERE hacer es fruto de sus ACTITUDES<sup>11</sup>, función de sus motivaciones mas o menos conscientes.

---

10 Aptitudes: Conjunto de condiciones que permiten a una persona desempeñar de tenidamente función o desarrollar cierta actividad. Diccionario Kapelusz, Pág.. 63

11 Actitud: Orientación previa o preparatoria hacia una percepción o reacción que revela cierto estado de ánimo, sentimiento o acción. Ibidem, Pág.. 35

El objetivo fundamental de la formación en la empresa que, como se ha visto, consiste en: preparar para un determinado papel en la empresa y cumplir siempre que se consiga situar en cada puesto de trabajo a personal que: PUEDA, SEPA Y QUIERA realizar satisfactoriamente las tareas propias del puesto.

## **2.4 ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN**

Toda política de capacitación dentro de la empresa ha de responder a un sistema coherente que no deje nada a la improvisación, que aplique en cada momento los métodos adecuados y utilice los medios disponibles para la consecución de los objetivos propuestos.

Elementos esenciales de todo sistema de capacitación son:

- Identificación de las actividades a llevar a cabo por el servicio de capacitación
- Determinación de la colaboración a aportar por los servicios usuarios de las personas a capacitar
- Establecimiento de los documentos necesarios área el desarrollo del sistema

El proceso de adiestramiento, capacitación y desarrollo deberá satisfacer las siguientes etapas:

- ⇒ Detección de necesidades
- ⇒ Definición de objetivos
- ⇒ Elaboración y coordinación de programas
- ⇒ Ejecución de programas
- ⇒ Evaluaciones

## **2.5 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (CONCEPTO)**

Se refiere a la fase del proceso, de cuya calidad y precisión dependerán en un alto porcentaje los resultados que se obtengan, es decir, que una acertada detección de necesidades no solo es un prerrequisito técnico indispensable e ineludible para elaborar un programa efectivo de capacitación sino que constituye su único y más sólido fundamento y justificación.

Para identificar estas necesidades, se deberá coordinar la realización de diagnósticos dinámicos que le proporcionen sistemáticamente información para ser analizada y utilizada como base de sus planes de acción. Las fuentes de información serán:



- ⇒ Datos diversos obtenidos del personal
- ⇒ Problemas de calidad y productividad
- ⇒ Actitudes positivas o negativas
- ⇒ Promociones
- ⇒ Inducción del personal
- ⇒ Otras

Existen tres áreas de detección de necesidades:

- ⇒ Cuando los requerimientos de trabajo cambian a consecuencia de modificaciones de las circunstancias organizacionales, por ejemplo: sistemas de trabajo, tecnología, nuevos productos, etc.
- ⇒ Cuando el titular de un puesto cambia, va a ser o ha sido promovido y se determinan deficiencias entre sus habilidades, conocimientos y actitudes y las que el puesto demanda; esto es, apoyo a los planes de carrera.
- ⇒ Existen otras razones para que una empresa ponga en marcha un programa de adiestramiento y capacitación para su personal; como: expansión, nueva legislación, trabajos especiales, transferencias y retiros, etc.

## 2.5.1 MÉTODOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

Las necesidades de capacitación pueden ser determinadas por diversos métodos, entre los que destacan por su aceptación, sentido práctico y resultados probados los siguientes:

### *Comités de asesoría:*

Se integran regularmente por miembros de los diversos niveles ejecutivos, y en algunas empresas se crean también por área funcional como producción, finanzas, investigación y desarrollo, ventas, etc. Cuyo propósito básico es determinar que problemas se resuelven vía capacitación y establecer prioridades para su atención.

### *Centros de evaluación:*

Consiste básicamente en la formación de un grupo de personal directivo que realiza ejercicios y pruebas que permitan conocer sus fuerzas y debilidades y predecir sus posibilidades de éxito en el desempeño de actividades ejecutivas.

### *Encuestas de actitud:*

Son realmente efectivas para medir los niveles de satisfacción en el trabajo y normalmente la información obtenida permite descubrir diferentes

necesidades de capacitación.

*Grupos de discusión:*

Implica reuniones con empleados que representan a un área específica de trabajo, crea sentido de compromiso del personal para con las actividades de capacitación a realizar, pues lo concibe como un "su programa".

*Entrevistas con el personal:*

Es un método de resultados eficaces, pues precisa al detalle las necesidades individuales de capacitación; es recomendable cuando se pretende explorar otras áreas de interés permitiendo a diferencia de los cuestionarios, establecer una relación mas estrecha y captar la no verbalidad.

*Entrevistas de salida:*

Los altos índices de rotación de personal, en muchos casos están manifestando problemas y necesidades de capacitación; la confiabilidad de estas entrevistas, dependen en gran parte de la objetividad y habilidad de quien las realiza para obtener respuestas honestas del empleado entrevistado.

*Petición directiva expresa:*

Algunos ejecutivos llegan a solicitar que a ciertos colaboradores se les imparta capacitación en un tópico específico, en estos casos es responsabilidad del área de capacitación el asegurar que el problema existente se resuelva por

este conducto y que la necesidad ha sido debidamente diagnosticada.

*Observación de conducta-actitud:*

El supervisor (en cualquier nivel de mando) apoyado por los especialistas de capacitación, puede realizar observaciones directas y cotidianas de la conducta del personal para identificar necesidades de capacitación, generalmente referidas a habilidades técnicas y actitudes.

*Evaluación del desempeño:*

Un sistema de evaluación de desempeño adecuadamente diseñado y manejado, permitirá poner de manifiesto las fuerzas y debilidades del desempeño individual e indicar las necesidades de capacitación y desarrollo.

*Reportes y documentos de desempeño:*

Existen muchas organizaciones que sistemáticamente preparan informes relativos a aspectos de desempeño general de su personal, como son productividad, ausentismo, seguridad, rotación, etc., esta información permite descubrir algunas posibles áreas de oportunidad para la capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### *Cuestionarios:*

Algunas empresas utilizan todavía distintos tipos de cuestionarios que el empleado o esté con su supervisor, responden en aras de determinar sus necesidades individuales de capacitación; mismos que regularmente especifican las áreas más importantes de habilidad, el significado y trascendencia de cada una y buscan identificar la percepción del empleado respecto a sus necesidades de capacitación en cada área.

### *Pruebas de habilidad:*

Para ciertas labores como la mecanografía, manejo, computación, etc., es un método eficaz de identificación de necesidades de capacitación.

## **2.5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Es donde se conocen las deficiencias en conocimientos (saber hacer), habilidades (poder hacer) y actitudes (querer hacer) dentro de toda la organización, que habrán de superarse mediante actividades concretas de capacitación. El análisis implica una revisión de tres (3) niveles:

- 1.-- Organizacional (en áreas estratégicas, el desempeño actual de la organización y el deseado, y funciones afectadas).

2. - Ocupacional (capacidades y competencias organizacionales).

3. - Individual (Indicadores de brechas individuales de capacitación).

El análisis aportará información sobre requerimientos de capacitación por:

- Familias de puestos.
- Niveles.
- Proyectos especiales.
- Programas generales.

Mismo que ayudará a obtener insumos para preparar el Plan de Formación del Personal, en función de exigencias del cargo (rol, proyecto), resultados del desempeño y planes de gestión de programas de capacitación de la empresa para el corto y mediano plazo.

### 2.5.3 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Se realiza con el propósito de identificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.

Esto es una investigación sistemática, que se lleva a cabo para obtener e integrar información, permite guiar la elaboración de programas de capacitación y establecer estrategias para su operación.

Comprende cuatro tareas fundamentales:

*Estructurar perfiles de puesto (análisis de puestos)*

*Analizar la operación real.*

Esta tarea implica la identificación de las actividades que se realizan de manera cotidiana en cada puesto de trabajo.

*Comparar situaciones ideal y real*

De la confrontación entre lo ideal y lo real se obtiene el listado de requerimientos, que se convierten en el punto de referencia del proceso, ya que delimitan con exactitud las áreas de oportunidad para la formación de recursos humanos y se traducen en acciones concretas de enseñanza-aprendizaje.

### Establecer estrategias

De acuerdo con lo anterior, se deben diseñar y proponer acciones de capacitación dirigidas a la atención de las diferencias identificadas, al establecimiento de prioridades y a la determinación de los recursos humanos y financieros que se necesitan para desarrollar dichas acciones.

## **2.6 CURRÍCULA DE CAPACITACIÓN**

La Currícula sirve para Diseñar y ajustar la estructura sistémica de enseñanza-aprendizaje, compuesta por objetivos didácticos, contenidos de los conocimientos básicos, intermedios y especializados que deberán cubrir cada puesto, de esta forma los ayudará a realizar el programa de carrera de la empresa según se plantee.

El diseño curricular permitirá dimensionar, en la organización, los distintos paquetes de instrucciones por: familias de puesto, niveles, proyectos especiales, programas generales, entre otros. La obtención de programas formativos que cubran los requerimientos educativos de la organización, en cuanto a cambios de conducta, desarrollo de competencias e incremento de los niveles de aporte del personal.



## **2.7 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Los programas son el conjunto de cursos y/o eventos que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo del recurso humano en los centros de trabajo. Incorporan las actividades de aprendizaje y a los responsables de su ejecución.

Un curso y/o evento de capacitación es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conducen al cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

Los elementos que se recomienda considerar para su elaboración son:

### **Objetivos de aprendizaje**

Describen las conductas a lograr al término del proceso de formación.

### **Contenido temático**

Es la información funcional, importante, suficiente y de actualidad que permitirá alcanzar los objetivos.

### Actividades de instrucción

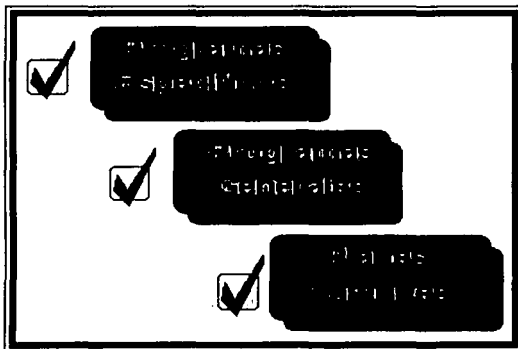
Son métodos y procedimientos que facilitan el proceso instruccional.

### Recursos didácticos

Medios y materiales que apoyan el proceso instruccional.

**Evaluación** Permite analizar el grado de cumplimiento de los objetivos.

Las empresas podrán organizar y llevar a cabo sus acciones de capacitación de acuerdo a las siguientes estrategias:



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### ***Programas específicos***

Son el conjunto de acciones que define una empresa, en función de sus necesidades particulares de formación y que pueden ser impartidos por personal interno de la propia empresa o externo con autorización de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

### ***Programas generales***

Son el conjunto de acciones de capacitación estructuradas modularmente, dirigidos a una ocupación o puesto de trabajo de una determinada rama de actividad económica. Los diferentes programas conforman el Sistema General de Capacitación.

El titular de un sistema general es una organización empresarial responsable de registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la totalidad de programas bajo este esquema. La empresa puede comparar sus requerimientos con los contenidos que ofrecen los programas generales y decidir la conveniencia de adherirse a ellos.

### ***Planes comunes***

Este modelo de organización lo elaboran grupos de empresas que tienen el mismo giro o actividad económica, satisfacen necesidades de capacitación en puestos u ocupaciones similares; y los responsables de impartir las acciones

pueden ser los patrones o los trabajadores de las empresas que adopten esta forma de organización.

### ***Combinación de programas generales y específicos***

La empresa puede optar por la aplicación de programas generales que resuelvan sus necesidades totales o parciales y diseñar también cursos específicos adicionales. Las acciones de capacitación que estructuran los programas, deberán ser divididas en ciclos temporales que permitan atender prioridades identificadas a lo largo del periodo establecido.

## **2.8 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN**

La capacitación estará dirigida a dar apoyo sólido y consistente a los objetivos organizacionales y sus objetivos en términos de la contribución que representa para cada una de las metas globales y departamentales de la empresa.

La fijación de metas y objetivos del programa se basa en el diagnóstico y en la identificación de indicadores y escenarios de éxito de la organización.

Es conveniente que al definir los objetivos de los programas de capacitación se busque establecer la relación costo-beneficio, como sucede en cualquier otra de las tareas de la empresa. En esta etapa se diseñan también los instrumentos de evaluación y detección permanente, para su aplicación y análisis a lo largo del programa con base en las metas y objetivos fijados.

## **2.9 ELECCIÓN DEL MÉTODO DE CAPACITACIÓN**

El siguiente paso es la elección del método o métodos a utilizar para impartir las distintas enseñanzas que se hayan revelado como necesarias en la práctica.

Para la elección de métodos de formación la da, por una parte, las características del personal a formar:

- ⇒ Su edad (adolescentes o adultos)
- ⇒ Su posición en la empresa (ejecutantes, mandos intermedios, mandos superiores)

El objetivo final de la capacitación, según sea el perfeccionar unas aptitudes, el impartir unos conocimientos o el de modificar unas aptitudes, hará adecuado uno u otro método.

Ejemplo de un cuadro general de métodos de capacitación en la empresa

Niveles	Objeto de la Formación		
	PERFECCIÓN APTITUDES	IMPARTIR CONOCIMIENTOS O CAPACIDADES	MEJORAR LAS ACTITUDES
Ejecutantes	Pre-formación "Remain" Elemental Method (E.M.T.)	Aprendizaje Clásico Instrucción Programada Enseñanza asistida por ordenador	Trabajo en grupo
Mandos Intermedios	T.W.I. Experiencia de Gestión Simulaciones	Sesiones de Trabajo Instrucción Programada Enseñanza Asistida por Computadora	Trabajo en grupo Sensitivity Training
Mandos Superiores	Experiencia en Gestión Simulaciones	Sesiones de Trabajo	Trabajo en grupo "T. Groups"

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.10 ELABORACIÓN Y COORDINACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

En esta etapa, se requiere de un alto grado de creatividad por parte del especialista, ya sea interno o externo, quien pondrá en juego su experiencia, conocimientos y perspicacia para lograr las metas y soluciones deseadas. El éxito del programa de capacitación adecuadamente subordinado a las metas y objetivos de la empresa; implica:

- ⇒ La involucración de los diferentes niveles de mando interesados, mediante sesiones de comunicación entre todos ellos y el o los especialistas.
- ⇒ Clasificación de necesidades detectadas con base en los siguientes criterios.

✓ Niveles organizacionales:

Directivo-ejecutivo

Mandos intermedios

Técnicos

Operativos

✓ Tipos de necesidad:

Técnicas

Humanas

Administrativas

✓ Metas que impacta:

Corto

Mediano

Largo plazo

- ⇒ Identificación y evaluación de diversas alternativas de solución, tanto en contenido como en metodología, que respondan satisfactoriamente al problema planteado y detectado en la fase inicial del proceso
  
- ⇒ Definición de contenidos, sistemas de trabajo y prioridades que faciliten el logro de las metas y objetivos fijados.
  
- ⇒ Definición y obtención de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el desarrollo del programa, en la que destaca la selección y formación de capacitadores Internos, la contratación de externos y la localización y aseguramiento de instalaciones, equipo y materiales.



## **2.11 EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

En esta fase del proceso consiste en la instrumentación de todos y cada uno de los componentes del programa, asegurando los pequeños detalles a cada momento y manteniendo una estrecha y constante comunicación por parte del responsable general con los involucrados directa e indirectamente en la realización y éxito del programa.

El resultado de cualquier evento de capacitación se empieza a sentir desde su organización. Poner en marcha los preparativos con suficiente anticipación, asegurar la asistencia del instructor adecuado, la participación de los interesados, la disponibilidad del lugar, del equipo, etc., y de sustitutos en cada caso dado, proporciona al menos el 50% del evento aun antes de que éste se inicie.

## **2.12 EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN**

Es necesario proceder a un control continuado de las acciones de capacitación emprendidas para poder contestar a dos preguntas fundamentales que se citan a continuación:

¿Se ha logrado enseñar lo que se pretendía?

¿Se ha enseñado lo que era necesario?

Dichas preguntas nos permiten evaluar la eficacia de los métodos de formación utilizados.

La comparación entre la actuación inicial y la actuación final nos da la idea de la eficacia de la formación en la empresa es precisamente conseguir el cambio, en el sentido conveniente, de la actuación del personal.

La evaluación es también un proceso sistemático que consiste en la obtención, descripción y suministro de información para retroalimentar el proceso capacitador y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo y validar técnica y profesionalmente la capacitación que se impartió en función de los resultados obtenidos.

**Implica:**

- ⇒ Definir el grado de avance de las acciones programadas.
- ⇒ Determinar los recursos humanos que fueron formados.
- ⇒ Verificar si las necesidades de capacitación fueron satisfechas e identificar nuevos requerimientos.
- ⇒ Comprobar el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.

- ⇒ Cuantificar los recursos materiales, tecnológicos y financieros invertidos.
- ⇒ Determinar el impacto de la capacitación en el mejoramiento de la productividad.
- ⇒ Establecer condiciones actuales y deseadas a partir de los resultados obtenidos.
- ⇒ Establecer nuevos objetivos y metas.

Con el propósito de impulsar el desarrollo de los recursos humanos de la organización, de acuerdo a los objetivos de la empresa, se considera que con esta actividad el proceso de capacitación ha cubierto un ciclo completo.

Las actividades inherentes a la evaluación cubren un ciclo de capacitación y hace posible el contar con bases para iniciar otro proceso que responda a nuevas expectativas y transformaciones de la actividad productiva.

## CAPÍTULO III

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN**  
**EL ÁREA OPERATIVA DE TERMINALES DE CARGAS**  
**ESPECIALIZADAS S.A. DE C.V. (TCE)**

### **3.1 OBJETIVO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES :**

Determinar las necesidades de capacitación del personal de Terminales de Cargas Especializadas S.A. de C.V., tomando en cuenta los conocimientos necesarios para desarrollar cada puesto de trabajo, con el fin de establecer un plan de capacitación general para la empresa y en particular para cada puesto.

#### **3.1.2 ALCANCE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:**

Todas las actividades de capacitación necesarias para el desempeño de las funciones del personal que labora en el Área Operativa de Terminales de Cargas Especializadas S.A. de C.V., así como los de nuevo ingreso.

### **3.1.3 RESPONSABLES DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:**

Director General, Director de Operaciones, Gerente de Operaciones, Gerente de Recursos Humanos

### **3.1.4 DEFINICIONES:**

TCE. : Terminales de Cargas Especializadas S.A. de C.V.

DNC: Detección de Necesidades de Capacitación.

ÁREA DE TRABAJO: Lugar físico específico donde se desarrollan sus actividades.

### **3.1.5 RESPONSABLE DE LA REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO:**

El responsable de editar, revisar, actualizar y difundir adecuadamente este documento es el Gerente de Recursos Humanos.

### **3.1.6 REVISIÓN DEL DOCUMENTO:**

Este documento será revisado cuando menos una vez al año, o antes si se cambia o se modifican las condiciones existentes.

### **3.2 INTRODUCCIÓN DE LA DNC:**

Los tres elementos fundamentales de cualquier proceso productivo y de servicio son los objetivos de trabajo, los medios de trabajo y la fuerza de trabajo; la conjugación de estos elementos marcan un dinamismo en los cambios y transformación de los procesos tanto operativos como administrativos, por lo tanto la actualización es necesaria para incorporar los nuevos elementos y requerimientos en materia de capacitación.

Este trabajo se basó en los requerimientos de las políticas y objetivos de capacitación que establece la empresa, centrandó la atención fundamentalmente en los requerimientos de capacitación para la realización de tareas operativas y administrativas que el área requiera, así como en las recomendaciones incorporadas recientemente a las normas ISO sobre el mejoramiento de calidad de vida laboral.

### **3.2.1 OBJETIVOS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE TERMINALES DE CARGAS ESPECIALIZADAS:**

- ⇒ Describir el objeto de estudio (TCE) y caracterizar sus diferentes áreas funcionales.
- ⇒ Analizar las funciones y tareas que se deben realizar con el objetivo de cumplir con las funciones principales y los perfiles de los mismos para los puestos de trabajo del área.
- ⇒ Analizar el desempeño de los recursos humanos en el cumplimiento de las funciones y tareas asignadas a los puestos de trabajo que ocupan.
- ⇒ Establecer el plan de capacitación para cada puesto de trabajo sobre la base de la determinación de las necesidades detectadas en el análisis de las fichas de los puestos operativos y el análisis del desempeño de los recursos humanos.



### 3.3 DIAGNÓSTICO:

#### 3.3.1 CARACTERIZACIÓN DE TCE.

Dentro de los objetivos de aumento de productividad y modernización del Plan Maestro de Desarrollo del Puerto de Veracruz. En Agosto de 1995, la Administración Portuaria Integral de Veracruz (APIVER), ofertó mediante una licitación pública, para otorgar en cesión parcial de derechos la facultad de operar terminales especializadas de granéles agrícolas, melazas y aceites vegetales; así como realizar maniobras de descarga y carga de productos diversos en muelles convencionales.

La cual mediante fallo favorable fue otorgada para su operación y administración al Grupo Veracruz el cual resultó ganador en sus propuestas técnicas y económicas. Situado entre los muelles 4 y 6, con una superficie de 33,363 m<sup>2</sup> y con unas instalaciones para almacenamiento en malas condiciones, con capital 100% mexicano aportado por empresarios veracruzanos de amplia y exitosa trayectoria en actividades de comercio exterior se constituye: **TERMINALES DE CARGAS ESPECIALIZADAS, S.A. DE C.V.**; conocida también como **TCE** que en adelante llamaremos de esa manera.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las instalaciones se reciben el 30 de Enero de 1996, iniciando un programa de habitación de la infraestructura existente ya que esta tenía años de no ser operada, entrando en operaciones en el mes de Agosto de 1996, ofreciendo servicios de maniobras portuarias tanto en tierra como en buques, especializada en el manejo de granéles agrícolas, azúcar, fluidos y carga general.

Para ofrecer estos servicios se prevee la necesidad de contar con instalaciones apropiadas y suficientes para atender la demanda prevista de granéles agrícolas para los próximos años, razón por la cual se inicia un programa de modernización y desarrollo tomando en cuenta el proceso de descarga, almacenamiento y desalojo de mercancías, se considero por parte de TCE, un programa de inversiones que incluyen la habitación de las instalaciones existentes, la adquisición de maquinaria y equipo de alto rendimiento, así como infraestructura especializada para el manejo de granéles agrícolas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La empresa inició operaciones con la infraestructura que básicamente se componía de un almacén con capacidad de 40,000 TM, un edificio de entrega y recepción para transporte ferroviario y/o caminos de entrega, y el muelle 6 banda sur de 302 m de longitud asignado en forma preferencial programada a TCE para realizar las operaciones de carga y descarga, sin embargo para marzo de 1998 se inició la construcción de 6 silos de almacenamiento de granéles agrícolas, con capacidad de 35,000 TM los cuales iniciaron operación en noviembre de 1998, entre las inversiones que TCE efectuó durante 1998, destaca la terminal de melazas con capacidad de almacenaje de 30,000 TM.

Para agosto de 1996, TCE ya estuvo en posibilidad de efectuar su primer maniobra de descarga en muelle convencional y en el mes siguiente la primer maniobra mecanizada en el muelle 6 banda sur, usando la bodega como vaso regulador para entregar el producto al cliente en forma dosificada.

TCE es una Sociedad Anónima de Capital Variable, cuyo giro es el de realizar maniobras de carga y descarga de buques en el Puerto de Veracruz.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **3.3.2 MISIÓN DE TERMINALES DE CARGAS ESPECIALIZADAS**

Su misión como empresa es la de ser una empresa de excelencia en servicios portuarios, reconocida internacionalmente por la satisfacción de las necesidades de sus clientes a través de la calidad de los servicios y personal que los presta, que le permita estar por encima de lo existente en el mercado.

### **3.3.3 OBJETIVOS DE TERMINALES DE CARGAS ESPECIALIZADAS**

- ⇒ Brindar servicios de calidad con estándares de rendimiento a nivel internacional, promoviendo la innovación tecnológica para garantizar el desarrollo sostenido de TCE
  
- ⇒ Optimizar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, a fin de poder ofertar servicios con tarifas competitivas, que permitan el crecimiento de la demanda de los servicios de TCE
  
- ⇒ Realizar una comercialización que permita identificar las necesidades de cada uno de los clientes, permitiendo con ello estar en posibilidad de personalizar el servicio dándole un valor agregado que consolide la relación cliente / proveedor.

### **3.3.4 FUNCIONES BÁSICAS DE TERMINALES DE CARGAS ESPECIALIZADAS**

Actualmente TCE cuenta con instalaciones, maquinaria, equipo y personal capacitado para prestar los siguientes servicios:

- ⇒ Servicio integral de descarga, traslado, almacenamiento y entrega a destino final de granéles agrícolas.
- ⇒ Descarga y carga de buques
- ⇒ Transferencia de carga de muelle a almacén o viceversa
- ⇒ Servicio integral de recepción y almacenamiento y carga de melazas de exportación
- ⇒ Transferencias de productos para transportación nacional.
- ⇒ Transbordo de barco a barco
- ⇒ Alijo y acarreo dentro del puerto.

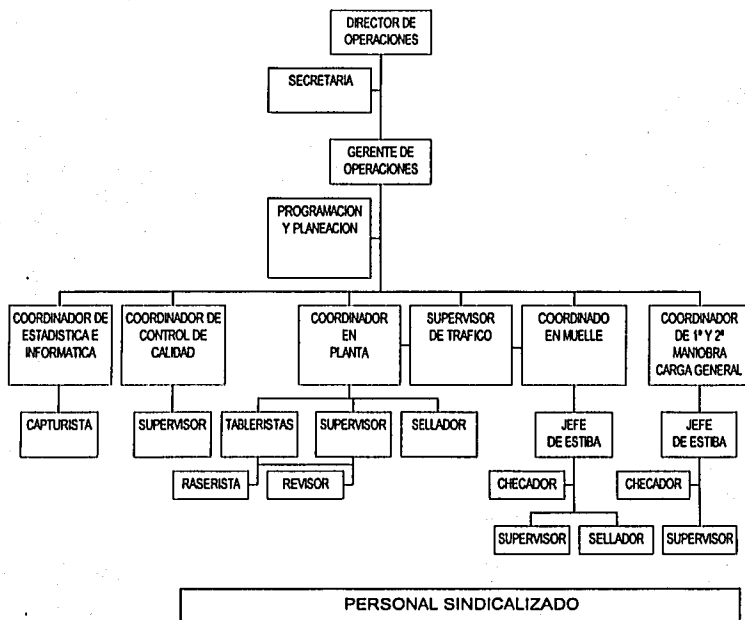
### 3.3.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL.

#### CATÁLOGO DE PUESTOS DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES

<b>ÁREA Y PUESTO</b>	<b>CLAVE</b>
<b>DIRECCIÓN DE OPERACIONES</b>	<b>TCE-OP-1000</b>
Director de operaciones	TCE-OP-1101
Secretaría	TCE-OP-1102
<b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>TCE-OP-1200</b>
Gerente de operaciones	TCE-OP-1201
Coordinador en planta	TCE-OP-1202
Coordinador en muelle	TCE-OP-1203
Coordinador de Control de Calidad	TCE-OP-1204
Coordinador de información y estadística	TCE-OP-1205
Coordinador de 1º y 2º manobra y carga gral.	TCE-OP-1206
Programación y planeación	TCE-OP-1207
Supervisor de Trafico	TCE-OP-1208
Capturista	TCE-OP-1209
<b>PERSONAL EVENTUAL DE CONFIANZA</b>	<b>TCE-OP-1250</b>
Jefe de estiba	TCE-OP-1251
Supervisor en planta	TCE-OP-1252
Supervisor de calidad	TCE-OP-1253
Supervisor en muelle	TCE-OP-1254
Tablerista	TCE-OP-1255
Revisor	TCE-OP-1256
Checador	TCE-OP-1257
Sellador	TCE-OP-1258
Raserista	TCE-OP-1259
<b>PERSONAL SINDICALIZADO</b>	<b>TCE-OP-1280</b>
Operador de grúa a bordo	TCE-OP-1281
Operador de trackmobile	TCE-OP-1282
Operador de trascavo	TCE-OP-1283
Operador de grúa pato	TCE-OP-1284

Operador de montacargas	TCE-OP-1285
Soldador	TCE-OP-1286
Garrotero	TCE-OP-1287
Estibador	TCE-OP-1288
Maniobrista	TCE-OP-1289
Portalonero	TCE-OP-1290

### 3.3.6 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES.



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



### 3.3.7 POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA:

- ✓ Proporcionar a los trabajadores la información necesaria para el desempeño de sus funciones.
- ✓ Promover la capacitación en la organización como medio de desarrollo interno y prosperidad para los que la conformamos; en un ámbito de Calidad, Honestidad y Profesionalismo.
- ✓ Contar con procedimientos en materia de capacitación para el aseguramiento de calidad.
- ✓ Contar con un programa de capacitación.
- ✓ Contar con una evaluación de la capacitación que permita retroalimentar.
- ✓ Contar con un sistema de capacitación que promueva la profesionalización de los miembros de la organización.
- ✓ Aplicar la capacitación de acuerdo a las necesidades de sus funciones.
- ✓ Aplicar los resultados de la capacitación en cada uno de los puestos que la reciban

Tomando como base la Misión, visión y objetivos de la empresa, así como las políticas de capacitación se desarrollo una detección de necesidades de capacitación.

### **3.4 RESULTADOS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:**

La realización de la DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN de TERMINALES DE CARGAS ESPECIALIZADAS conllevó a hacer la recopilación de una serie de informaciones sobre la organización, desde cuestiones muy generales, hasta aspectos específicos del desempeño de determinados puestos de trabajo. Los métodos de obtención y análisis empleados fueron los siguientes:

- Entrevistas
- Encuestas
- Consulta directa sobre fuentes de información
- Observaciones directas

Por medio del análisis de las fichas descriptivas de los puestos de trabajo, del análisis de los cuestionarios y del resultado de las entrevistas, se logró hacer un reordenamiento de la información referida a los conocimientos y habilidades que debe tener la persona que desempeña cada puesto, lo cual facilitaría la posterior formulación del plan de capacitación. La información se ordenó de la siguiente manera:

- Se agruparon los conocimientos y habilidades de cada puesto de trabajo de una misma área. El resultado de este agrupamiento nos sirvió para determinar qué conocimiento y habilidades eran más comunes por área funcional y por toda la empresa y determinar el potencial de población a capacitar.
- Se agruparon los conocimientos de todos los puestos de trabajo por áreas temáticas. El resultado de este otro agrupamiento nos sirvió para determinar los cursos que estaría contemplados en el plan de capacitación.
- Se analizaron las problemáticas que tienen como posible solución la capacitación.
- Se analizaron los datos históricos sobre capacitación recibida por puesto de trabajo y por área.

Tomando en consideración que los problemas detectados se refiere a:

- Falta de integración como grupo de trabajo.
- Falta de definición de funciones.
- Falta de definición de responsabilidades.
- Falta de delimitación de las actividades en cada proceso.

- Falta de conocimiento de la función de su puesto.
- Falta de integración de las diferentes direcciones, gerencias y áreas en toda la empresa.
- Desconocimiento de los objetivos, metas y expectativas de la empresa.

Considerando conveniente proponer un plan de capacitación que incluya a todos los niveles de la dirección de operaciones y que este acorde a las necesidades de la dirección; cubriendo con ello los siguientes conflictos:

- Invasión de funciones.
- Dificultad en la delegación de autoridad.
- Repetición de actividades.
- Duplicidad de funciones.
- Ausencia de seguimiento a los planes de trabajo.
- Inversión del tiempo del director y gerente en atención de múltiples problemas operativos.
- Falta de responsabilidad en la toma de decisiones.
- Falta delegación de responsabilidades de la dirección y la gerencia hacia los puestos inferiores.
- Falta de atención a problemas que se presentan durante la operación.
- Falta de integración a la empresa.
- Falta de trabajo en equipo.

### **3.8 SISTEMA DE CAPACITACIÓN:**

Como resultado del análisis se desarrollo un sistema integral de capacitación que consta de una currícula de capacitación para el área de operaciones, esta conformada por los conocimientos y/o habilidades requeridos por cada puesto de trabajo y por los cursos o módulos que debe de cursar para obtener los conocimientos necesarios o desarrollar las habilidades requeridas, estos se clasificaron en una ficha por cada puesto de trabajo con un orden de lo general a lo particular, con un sentido curricular, o sea de los cursos básicos generales a los especializados y por lo tanto específicos del puesto.

El sistema de capacitación cuenta con los siguiente:

Detección de Necesidades de Capacitación (presentada en este capitulo). Catalogo de general de cursos aplicables para la especialización de cada uno de los puestos del área de operaciones.

Cuurrícula de capacitación que auxiliara en la planeación y creación de los cursos que deberán tomar los trabajadores de cada una de los puestos.

La Integración de los cursos con cada uno de los puestos divididos en las diferentes categorías que maneja la empresa como son la "A" (de confianza) "B" (eventual confianza) y "C" (sindicalizados).

Esto se observara en los siguientes documentos resultado de esta  
detección de necesidades de capacitación que a continuación se muestran

**CURSO PARA LOS PUESTOS DE CATEGORIA  
CONFIANZA "A"**

CLAVE	CURSO	TIPO	1101	1102	1201	1202	1203	1204	1205	1206	1207	1208	1209
			CA-01	Taller de mejora continua.	EX								
CA-02	El modelo de Calidad Total.	EX											
GR-01	Inducción a la empresa.	EX											
GR-02	Básico portuario	EX											
GR-03	Motivación y relaciones Interpersonales.	EX											
GR-04	Básico terminal granelera	EX											
SE-01	Seguridad e higiene portuaria.	EX											
SE-02	Detección y combate de siniestros	EX											
GR-05	Inglés.	EX											
SE-03	Primeros Auxilios	EX											
IN-01	Windows.	EX											
IN-02	Word.	EX											
OP-01	Sistemas de manipulación y almacenamiento de graneles agrícolas.	EX											
OP-02	Técnicas y habilidades de Supervisión.	EX											
IN-03	Excel.	EX											
OP-03	Manipulación de graneles agrícolas.	EX											
OP-04	Operaciones portuarias para supervisores.	EX											

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



CLAVE	CURSO	TIPO	1101	1102	1201	1202	1203	1204	1205	1206	1207	1208	1209
OP-05	Introducción al transporte ferroviario.	EX											
OP-06	Introducción al sistema del centro de control operativo	IN											
GR-06	Legislación marítimo portuaria.	EX											
OP-07	Inglés técnico marítimo-portuario.	EX											
OP-08	Logística de desalajo ferroviario y carretero de graneles agrícolas.	EX											
OP-10	Características y conservación de graneles agrícolas.	EX											
OP-11	Manejo de mercancías peligrosas.	EX											
OP-12	Transporte multimodal.	EX											
OP-13	Documentación portuaria.	EX											
SE-04	Administración de la seguridad.	EX											
OP-14	Análisis de rendimientos portuarios	EX											
CA-03	Control Estadístico de procesos..	EX											
IN-06	Internet.	EX											
OP-15	Estadística portuaria.	EX											
OP-17	Sistemas eléctricos	EX											
OP-18	Sistemas Mecánicos.	EX											
OP-19	Correo electrónico.	EX											

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CLAVE	CURSO	TIPO	1101	1102	1201	1202	1203	1204	1205	1206	1207	1208	1209
			OP-20	Administración de las operaciones en una terminal granelera.	EX	■		■					
OP-21	Administración de una terminal multipropósitos.	EX	■		■								
IN-05	Power point.	EX							■		■		
OP-22	Sistemas de automatización de planta graneleras.	EX									■		
OP-23	Planificación portuaria.	EX	■		■							■	
OP-25	Planeación estratégica.	EX											
OP-26	Administración portuaria.	EX	■		■								
OP-27	Detección y control de plagas	EX						■					
OP-29	Logística del transporte internacional de mercancías.	EX	■		■								
OP-30	Sistemas mecanizados de una terminal granelera.	EX										■	
OP-31	Tarja.	EX							■			■	
IN-07	Introducción a la informática.	EX											■
IN-08	Manejo de bases de datos.	EX											■
IN-09	Manejo del sistema informático de la empresa.	IN											■
OP-32	Operación de grúa abordo.	IN				■	■			■			
OP-35	EDI (Intercambio de Datos)	EX	■		■								

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CLAVE	CURSO	TIPO	1101	1102	1201	1202	1203	1204	1205	1206	1207	1208	1209
AD-01	Archivonomía y documentación.	EX											
AD-02	Efectividad secretarial	EX											
AD-04	Comunicación efectiva.	EX											
AD-05	Control del caos: Organización y programación.	EX											
AD-06	Actualización Secretarial.	EX											
AD-07	Nuevo estilo gerencial para secretarías	EX											
IN-10	Sistema de información para la administración portuaria.	EX											
IN-11	Exell avanzado	EX											
OP-36	Resistencia de cabos, cables, nudos y cadenas	EX											
OP-37	Selección de equipo de Manipulación de Cargas.	EX											
OP-41	Gestión Portuaria	EX											
OP-42	Herramientas de unitización de carga.	EX											
OP-47	Incoterms en transporte internacional de mercancías.	EX											
OP-48	Tarificación portuaria.	EX											
OP-51	Planeación y desarrollo de proyectos	EX											
OP-53	Técnicas de fumigación.	EX											

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CURSOS PARA LA CATEGORIA DE EVENTUAL CONFIANZA "B"**

CLAVE	CURSO	TIPO	1251	1252	1253	1254	1255	1256	1257	1258	1259
			CA-01	Taller de mejora continua.	EX						
CA-02	El modelo de calidad total.	EX									
GR-01	Inducción a la empresa.	EX									
GR-02	Básico portuario	EX									
GR-03	Motivación y relaciones interpersonales.	EX									
GR-04	Básico terminal granelera	EX									
SE-01	Seguridad e higiene portuaria.	EX									
SE-02	Detección y combate de siniestros	EX									
GR-05	Inglés.	EX									
SE-03	Primeros auxilios	EX									
IN-01	Windows.	EX									
IN-02	Word.	EX									
OP-01	Sistemas de manipulación y almacenamiento de gráneles agrícolas.	EX									
OP-02	Técnicas y habilidades de supervisión.	EX									
IN-03	Excel.	EX									
OP-03	Manipulación de graneles agrícolas.	EX									
OP-04	Operaciones portuarias para supervisores.	EX									
OP-05	Introducción al transporte ferroviario.	EX									
OP-07	Inglés técnico marítimo- portuario.	EX									
OP-08	Logística de desalajo ferroviario y carretero de graneles agrícolas.	EX									
OP-09	Operación de equipo portuario.	IN									

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

CLAVE	CURSO	TIPO	1251	1252	1253	1254	1255	1256	1257	1258	1259
			OP-10	Características y conservación de graneles agrícolas.	EX						
OP-11	Manejo de mercancías peligrosas.	EX									
OP-13	Documentación portuaria.	EX									
OP-27	Detección y control de plagas	EX									
OP-31	Tarja.	EX									
OP-33	Operación del centro de control operativo	IN									
OP-49	Operación de circuito cerrado de televisión	EX									
OP-50	Operación del tablero de control	IN									

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CURSOS PARA CATEGORIA SINDICALIZADOS "C"**

CLAVE	CURSO	TIPO	1281	1282	1283	1284	1285	1286	1287	1288	1289	1290
CA-01	Taller de mejora continua.	EX										
CA-02	El modelo de Calidad Total.	EX										
GR-01	Inducción a la empresa.	EX										
GR-02	Básico portuario	EX										
GR-03	Motivación y relaciones interpersonales.	EX										
GR-04	Básico terminal granelera	EX										
SE-01	Seguridad e higiene portuaria.	EX										
SE-02	Detección y combate de siniestros	EX										
OP-04	Operaciones portuarias para supervisores.	EX										
OP-05	Introducción al transporte ferroviario.	EX										
OP-09	Operación de equipo portuario.	IN										
OP-16	Manejo a la defensiva	EX										
OP-24	Cargas	EX										
OP-32	Operación de grúa abordo.	IN										
OP-40	Garrotero	EX										

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

DIRECTOR DE OPERACIONES	TCE-OP-1101
CURSOS	
<b>BASICOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Inducción a la empresa.</li> <li><input type="checkbox"/> Básico Portuario</li> <li><input type="checkbox"/> Administración portuaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Legislación marítimo portuaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Motivación y relaciones interpersonales.</li> <li><input type="checkbox"/> Administración de las operaciones en una terminal granélera.</li> <li><input type="checkbox"/> Administración de una terminal multipropósitos.</li> <li><input type="checkbox"/> Introducción al sistema del centro de control operativo.</li> <li><input type="checkbox"/> Sistema de Información para la administración portuaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Planificación portuaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Ingles.</li> <li><input type="checkbox"/> Windows.</li> <li><input type="checkbox"/> Word.</li> <li><input type="checkbox"/> Correo electrónico.</li> </ul>	
<b>INTERMEDIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Análisis de rendimientos portuarios.</li> <li><input type="checkbox"/> Control Estadístico de procesos.</li> <li><input type="checkbox"/> Estadística portuaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Administración de la seguridad.</li> <li><input type="checkbox"/> Ingles técnico marítimo-portuario.</li> <li><input type="checkbox"/> El modelo de Calidad Total.</li> <li><input type="checkbox"/> Taller de mejora continua.</li> <li><input type="checkbox"/> Excel.</li> <li><input type="checkbox"/> Internet.</li> </ul>	
<b>ESPECIALIZADOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Gestión portuaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Tarificación portuaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Transporte multimodal.</li> <li><input type="checkbox"/> Planeación estratégica.</li> <li><input type="checkbox"/> Incoterms en transporte Internacional de mercancías.</li> <li><input type="checkbox"/> Logística del transporte internacional de mercancías.</li> <li><input type="checkbox"/> EDI (Intercambio de Datos).</li> </ul>	

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

GERENTE DE OPERACIONES	TCE-OP-1201
<b>CURSOS</b>	
<b><u>BÁSICOS</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Inducción a la empresa.</li> <li><input type="checkbox"/> Básico Portuario.</li> <li><input type="checkbox"/> Administración portuaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Legislación marítimo portuaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Motivación y relaciones interpersonales.</li> <li><input type="checkbox"/> Administración de las operaciones en una terminal granelera.</li> <li><input type="checkbox"/> Introducción al sistema del centro de control operativo.</li> <li><input type="checkbox"/> Sistemas de manipulación y almacenamiento de graneles agrícolas.</li> <li><input type="checkbox"/> Taller de mejora continua</li> <li><input type="checkbox"/> Ingles.</li> <li><input type="checkbox"/> Windows.</li> <li><input type="checkbox"/> Word.</li> <li><input type="checkbox"/> Correo electrónico.</li> </ul>	
<b><u>INTERMEDIOS</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Análisis de rendimientos portuarios.</li> <li><input type="checkbox"/> Transporte multimodal.</li> <li><input type="checkbox"/> Administración de una terminal multipropósitos.</li> <li><input type="checkbox"/> Control Estadístico de procesos.</li> <li><input type="checkbox"/> Administración de la seguridad.</li> <li><input type="checkbox"/> Ingles técnico marítimo portuario</li> <li><input type="checkbox"/> El modelo de Calidad Total.</li> <li><input type="checkbox"/> Excel.</li> <li><input type="checkbox"/> Internet.</li> </ul>	
<b><u>ESPECIALIZADOS</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Planificación portuaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Estadística portuaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Planeación estratégica.</li> <li><input type="checkbox"/> Logística del transporte internacional de mercancías.</li> <li><input type="checkbox"/> EDI (Intercambio de Datos)</li> </ul>	



COORDINADOR EN MUELLE	TCE-OP-1203
<b>CURSOS</b>	
<b><u>BASICOS</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Inducción a la empresa.</li> <li><input type="checkbox"/> Básico portuario</li> <li><input type="checkbox"/> Básico terminal granélera.</li> <li><input type="checkbox"/> Motivación y relaciones interpersonales.</li> <li><input type="checkbox"/> Legislación marítimo portuaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Operaciones portuarias para supervisores.</li> <li><input type="checkbox"/> Manipulación de gráneles agrícolas.</li> <li><input type="checkbox"/> Documentación portuaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Técnicas y habilidades de Supervisión.</li> <li><input type="checkbox"/> Seguridad e higiene portuaria</li> <li><input type="checkbox"/> Inglés</li> <li><input type="checkbox"/> Windows.</li> <li><input type="checkbox"/> Word.</li> </ul>	
<b><u>INTERMEDIOS</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Análisis de rendimientos portuarios.</li> <li><input type="checkbox"/> Sistemas de manipulación y almacenamiento de gráneles agrícolas.</li> <li><input type="checkbox"/> Introducción al transporte ferroviario.</li> <li><input type="checkbox"/> Detección y combate de siniestros.</li> <li><input type="checkbox"/> Primeros Auxilios</li> <li><input type="checkbox"/> El modelo de Calidad Total.</li> <li><input type="checkbox"/> Taller de mejora continua</li> </ul>	
<b><u>ESPECIALIZADOS</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Manejo de mercancías peligrosas.</li> <li><input type="checkbox"/> Administración de la seguridad.</li> <li><input type="checkbox"/> Transporte multimodal.</li> <li><input type="checkbox"/> Inglés técnico marítimo-portuario.</li> <li><input type="checkbox"/> Características y conservación de los gráneles agrícolas.</li> <li><input type="checkbox"/> Operación de grúa abordo.</li> <li><input type="checkbox"/> Administración de una terminal multipropósitos.</li> <li><input type="checkbox"/> Excel.</li> </ul>	

<b>JEFE DE ESTIBA</b>	<b>TCE-OP-1251</b>
<b>CURSOS</b>	
<b><u>BASICOS</u></b>	
<input type="checkbox"/> Inducción a la empresa. <input type="checkbox"/> Básico portuario <input type="checkbox"/> Básico terminal granélera. <input type="checkbox"/> Motivación y relaciones interpersonales. <input type="checkbox"/> Operaciones portuarias para supervisores. <input type="checkbox"/> Manipulación de granéles agrícolas. <input type="checkbox"/> Documentación portuaria. <input type="checkbox"/> Técnicas y habilidades de supervisión <input type="checkbox"/> Seguridad e higiene portuaria <input type="checkbox"/> Ingles	
<b><u>INTERMEDIOS</u></b>	
<input type="checkbox"/> Sistemas de manipulación y almacenamiento de granéles agrícolas. <input type="checkbox"/> Introducción al transporte ferroviario. <input type="checkbox"/> Detección y combate de siniestros. <input type="checkbox"/> Primeros Auxilios <input type="checkbox"/> El modelo de Calidad Total <input type="checkbox"/> Taller de mejora continua	
<b><u>ESPECIALIZADOS</u></b>	
<input type="checkbox"/> Manejo de mercancías peligrosas. <input type="checkbox"/> Ingles técnico marítimo-portuario. <input type="checkbox"/> Operación de equipo portuario.	

<b>OPERADOR DE EQUIPO</b>	<b>TCE-OP-1281</b>
	<b>TCE-OP-1282</b>
	<b>TCE-OP-1283</b>
	<b>TCE-OP-1284</b>
	<b>TCE-OP-1285</b>
<b>CURSOS</b>	
<b><u>BASICOS</u></b>	
<input type="checkbox"/> Inducción a la empresa. <input type="checkbox"/> Básico portuario. <input type="checkbox"/> Básico terminal granélera. <input type="checkbox"/> Motivación y relaciones interpersonales <input type="checkbox"/> Seguridad e higiene portuaria. <input type="checkbox"/> Operación de equipo portuario.	
<b><u>INTERMEDIOS</u></b>	
<input type="checkbox"/> Manejo a la defensiva. <input type="checkbox"/> Detección y combate de siniestros <input type="checkbox"/> El modelo de Calidad Total <input type="checkbox"/> Taller de mejora continua <input type="checkbox"/> Operación de Grúa a Bordo.	
<b><u>ESPECIALIZADOS</u></b>	
<input type="checkbox"/> Según plan de carrera.	

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

Al crear e implantar un Sistema de Capacitación se podrá lograr integrar a toda el área como un grupo de trabajo especializado, mismo que tendrá el conocimiento necesario en cada uno de sus puestos de trabajo para el máximo desarrollo de sus funciones la cual propiciará la responsabilidad y toma de decisiones que a cada uno de los trabajadores de esta área les compete.

De esto se obtendrá la eficiencia correcta y total de esta cada área minimizando el número de errores (Cero como lo marca los objetivos de calidad total) en el proceso de la prestación de los servicios de esta empresa.

Tomando en cuenta que también es de vital importancia capacitar al trabajador para lograr la especialización en los diferentes puestos y niveles jerárquicos de la empresa con el fin de llegar a la unificación de criterios durante el desarrollo de sus labores para obtener los resultados planeados por la empresa.

Misma que de manera personal obtuve la afirmación de que la capacitación es de vital importancia en una empresa para el logro de las metas de corto, mediano y largo plazo.

#### **4.2 RECOMENDACIÓN:**

##### **PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LA EMPRESA TERMINALES DE CARGAS ESPECIALIZADAS S.A. DE C.V.**

#### **4.2.1 OBJETIVO:**

Lograr que el participante se familiarice e identifique con la empresa, conociendo su misión, sus objetivos y sus metas, así como su política de calidad, conocimiento general del sistema ISO y en lo general el manual de calidad, propiciando su identificación dentro de la estructura de la misma, y su incorporación a las estrategias para alcanzar las metas de calidad y eficiencia de la empresa.

#### **4.2.2 ALCANCE:**

A todo el personal que labora actualmente en la empresa y a todo aquel que se integre a la organización.

#### **4.2.3 RESPONSABLES:**

Dirección de Administración y Finanzas y Gerente de Recursos Humanos.

#### **4.2.4. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO:**

El responsable de editar, revisar, actualizar y difundir adecuadamente este documento es el Gerente de Recursos Humanos.

#### **4.2.5. REVISIÓN DEL DOCUMENTO:**

Este documento será revisado cuando menos una vez al año, o antes si se cambia o mejora el sistema operativo y/o administrativo de la organización.

#### **4.2.6 INTRODUCCIÓN:**

Tomando en consideración que la empresa se encuentra en el inicio del programa de capacitación, es necesario que todos los empleados actuales y de nuevo ingreso cuenten con los conocimientos necesarios para conocer en lo general a la organización, su estructura, sus funciones y adquieran desde el inicio de sus actividades la filosofía que tiene la empresa y se incorporen a la misión trazada para el alcance de sus objetivos.

Así mismo es necesario que conozcan en general el entorno portuario de la empresa para conocer los servicios que presta esta, sus clientes y las actividades fundamentales, para lograr lo anterior se cuenta con un programa de "Inducción a la Empresa Terminales de Cargas Especializadas S.A. de C.V." el cual consiste en aplicar a todo el personal que actualmente desempeña sus funciones como empleados de las diferentes áreas tanto administrativas como operativas, así como a todo aquel que sea de nuevo ingreso.

#### **4.2.7 PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA**

Este programa incluye tres aspectos básicos, el de inducción a la empresa, conocimientos de su entorno y el de calidad, mismos que se aplican en tres módulos elaborados especialmente para la empresa por un organismo



especializado en la capacitación marítimo portuario y con el cual esta empresa tiene un convenio de colaboración.

### **4.3 CONTENIDO TEMÁTICO**

#### **4.3.1 MÓDULO I**

##### ***INTRODUCCIÓN A PUERTOS***

1. El Puerto de Veracruz
2. Nueva Legislación Marítimo Portuaria
3. Estructura Actual del Puerto de Veracruz
4. Integración de la Comunidad Portuaria de Veracruz
5. TCE y su lugar en el Puerto de Veracruz

#### **4.3.2 MÓDULO II**

##### ***IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA***

1. Creación de TCE (antecedentes históricos)
2. Objetivos, Misión y Metas de la Empresa
3. Servicios que ofrece TCE
4. La Estructura de TCE
5. Funciones y Responsabilidades de las Áreas

6. El papel del trabajador de TCE y su importancia para la empresa

7. Nuevos procedimientos

### **4.3.3 MÓDULO III**

#### ***CALIDAD***

1. Introducción a la Calidad
2. Calidad en el Servicio
3. Calidad en las Empresas Portuarias
4. Inducción a la Norma ISO 9000

## BIBLIOGRAFÍA

1. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, ALFONSO SILICEO, EDIT. LIMUSA 3° EDICIÓN 4° REIMPRESIÓN 1999.
2. CAPACITACIÓN "DISEÑO TECNOLÓGICO DE CURSOS", BENJAMÍN CASTRO HERRERA Y OCTAVIO PAREDES MIRANDA, EDIT. LIMUSA 1° EDICIÓN 1982, 3° REIMPRESIÓN 1992.
3. LA CAPACITACIÓN PERMANENTE EN LA EMPRESA, FRANCESC CASTANYER FIGUERAS, EDIT. ALFA Y OMEGA 1° EDICIÓN 1999.
4. GUÍA RÁPIDA DE CONSULTA PARA LA PREPARACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN UNCTAD (CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO) VERSIÓN JULIO DE 1993.

5. DIAGNÓSTICO OCUPACIONAL Y CURRÍCULA DE CAPACITACIÓN PARA UNA TERMINAL PORTUARIA MULTIPROPÓSITO DE CARÁCTER GENERAL, OFICINA REGIONAL DE LA OIT PARA LAS AMÉRICAS SERVICIO DE INDUSTRIAS MARÍTIMAS-MARIT/OIT CINTERFOR/OIT, MONTEVIDEO ENERO DE 1993.
6. ANÁLISIS PRELIMINAR DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, SECTORES PUERTOS Y TRANSPORTE MULTIMODAL, PROGRAMA UNCTAD TRAINMAR ARGENTINA, 1993.
7. PERFIL DE PERSONAL DE PREFERENCIAS DE TRABAJO, TEAM MANAGEMENT SISTEM, <http://www.tms.com.au/newup.html>.
8. CAPACITACIÓN: UN PROCESO CONTINUO Y PROGRAMADO PARA HACER FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN, JOSÉ LUIS ZARAZÚA VILCHIS GESTIÓN Y ESTRATEGIA / NO. 15 / ENERO-JUNIO, 1999 /UAM-A .
9. CONFERENCIA: "DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y MEDICIÓN DE SUS IMPACTOS", LIC. IRMA INÉS MÉNDEZ TEMIS, BOGOTA MARZO 27 Y 28 DEL 2000, <http://www.directores.com/seminarios/ayuda.htm>.

10. DISEÑO CURRICULAR, EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE ADIESTRAMIENTO, ELABORACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL, DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO, SEGÚN REGLAMENTO DE CALIFICACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL PARA LAS DEDUCCIONES QUE ACUERDA LA LEY (INCE), <http://ince.org.ag.htm>.

11. RECURSOS HUMANOS, MARIANELA S. MANO CARRILLO, UNAMOS APUNTES,  
<http://orbita.starmedla.com/~unamosapuntes/tareas/administración/recursoshumanos.htm>.

12. PLANIFICANDO RECURSOS HUMANOS EN UN CONTEXTO DE AUSTERIDAD, MANUEL BLASCO LEGAZ XAVIER SISTERNAS SURÍS, INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SERVEI DE FORMACIÓ LOCAL, BARCELONA ESPAÑA.