



**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION
UNIDAD SANTO TOMAS**



LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO FINAL

“Análisis de la correcta selección y capacitación del personal para la disminución de costos en el traslado y almacenaje de mercancías para Logística Internacional de Mercancías S. A. de C. V.”

PRESENTAN:

**DELGADILLO RIVERA PATRICIA ADRIANA
NAVA RODRÍGUEZ RUBEN MARCELO
OLVERA MACHUCA MARICRUZ
RIVAS CORTÉS SUSANA
VILLENA GUZMÁN ADA KARLA
YAÑEZ MARQUEZ SILVIA**

**Seminario de Tesis
Opción Curricular Grupo: 4901
México D.F. Diciembre 2006**

ASESOR: Dr. Maximino Giovanni Rodríguez Becerril

A quien corresponda:

Por medio de la presente nos permitimos saludarle y a la vez hacemos constar que cedemos los derechos parciales y totales al Instituto Politécnico Nacional sobre nuestro trabajo de investigación “ANÁLISIS DE LA CORRECTA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA LA DISMINUCIÓN DE COSTOS EN EL TRASLADO Y ALMACENAJE DE MERCANCÍAS PARA LOGÍSTICA INTERNACIONAL DE MERCANCÍAS S.A. DE CV” elaborado en Diciembre de 2006 por:

Delgadillo Rivera Patricia Adriana	2003400956
Olvera Machuca Maricruz	2003400577
Nava Rodríguez Rubén Marcelo	2002430858
Rivas Cortes Susana	20034000672
Villena Guzmán Ada Karla	2003401251
Yañez Marquez Silvia	2002430436

Asesor: Dr. Maximino G Rodríguez becerril

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS.

Primero y antes que nada, dar gracias a **Dios**, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera.

A MI FAMILIA

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el apoyo que me brindaron, por la formación, por fomentar en mi el deseo de saber, de conocer lo novedoso y abrirme las puertas al mundo ante mi curiosidad insaciable.

Por darme la fortaleza para seguir adelante y por darme su amor y la motivación de realizar mi tesis.

A MIS AMIGOS.

A mis amigas, que siempre están, estuvieron y seguirán estando, brindándome cariño, soporte, y su valiosa amistad.

En especial a Maru por brindarme su apoyo, cariño y por existir en mi vida.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han me apoyado en todo este camino.

ÍNDICE

	Pág
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	5
CAPÍTULO II. ESTUDIO Y ANALISIS DE LA EMPRESA	25
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	27
CAPÍTULO IV. MARCO LEGAL	63
CAPITULO V. PRESENTACIÓN DE PLAN DE ACCIÓN	66
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	101
FUENTES DE INFORMACIÓN	104
ANEXOS	105

INTRODUCCIÓN

La pequeña y mediana empresa constituye hoy en día el centro del sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas se debe a la necesidad de concentrar grandes capitales y Recursos Financieros para el adecuado funcionamiento de producción y los servicios.

El entorno globalizado en el que se desenvuelve la empresa, las lleva de manera continua a buscar alternativas viables para encontrar un posicionamiento en el mercado nacional y competir en el extranjero.

La globalización en el proceso de integración económica entre mercados y naciones; tiene como su principal agente y beneficiario a las empresas transnacionales, a las que se les brinda la oportunidad de expandirse a nivel internacional desplazando a muchas pequeñas empresas de países poco avanzados que se ven día con día mas amenazadas por la creciente internacionalización de naciones. Por lo anterior radica la importancia de que las empresas mexicanas se preparen para competir internacionalmente, es por ello que es relevante efectuar una buena promoción del comercio internacional en México. Los Almacenes encargados de guardar y distribuir mercancías, juegan un papel primordial en la promoción del comercio internacional que ha crecido al mismo ritmo que nos marca la globalización, además cada día se deben prestar más y mejores servicios.

Como principal función de un almacén encontramos el resguardo de las mercancías que ahí llegan, y que se encuentren en buenas condiciones, sin sufrir ningún daño en su manejo; sin embargo cuando no se toman las medidas necesarias, los daños ocasionados suelen originar pérdidas considerables. Por lo tanto el personal que esta a cargo del manejo de la mercancía es el responsable de cuanto suceda con ella, además de las perdidas que se reflejan esta en juego el prestigio ante clientes, se puede decir que los montacarguistas, los maniobristas, los jefes de almacén y todas las personas que tiene contacto directo con la mercancía tienen a su cargo la mayor responsabilidad dentro de la empresa.

Si el mayor problema de éste almacén es el daño que se ocasiona a las mercancías, es necesario trabajar con la gente que tiene contacto directo con las mismas para poder enfrentar este problema, la mejor manera de afrontarlo es poniendo especial interés en la capacitación y motivación de estas personas ya que ante las circunstancias con las que vive el mundo de hoy, el comportamiento de las empresas debe modificarse y prepararse para enfrentar permanentemente situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo que exige el mundo globalizado.

Es por eso que las empresas mexicanas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Promover el conocimiento (capacitación) es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos.

Para profundizar más los aspectos ya señalados, desarrollaremos el presente trabajo desarrollando en el primer capítulo el planteamiento del problema, incluiremos la justificación de nuestra investigación, los objetivos y antecedentes de la empresa transportista almacenadora de carga **"Logística Internacional de mercancías, S.A. de C.V."**.

En el segundo capítulo, presentamos la situación actual de la empresa detectando las áreas de oportunidad que nos permita efectuar planes de acción para ofrecer servicios con calidad y administración de recursos que permitan la disminución de costos.

El tercer capítulo esta dedicado al marco teórico, en el se desarrollan los conceptos básicos que nos permitirán fundamentar los resultados de nuestro proyecto de investigación.

Nuestro cuarto capítulo señala los aspectos legales que se deben cubrir para nuestro objeto de estudio.

Finalmente el en quinto capítulo mostramos a la empresa una propuesta con medidas de acción correctivas y preventivas que le ayudarán en la mejor administración y desarrollo de la misma y a la vez ampliar la posibilidad de crecimiento a nivel internacional.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Antecedentes

El 25 de enero de 1981 cuando el señor Francisco Saucedo Ruiz inició un negocio de transportes de mudanzas en Guadalajara. En los primeros años solo contaba con un pequeño camión de mudanzas que junto con su cuñado Mario López Vázquez compró, pero que después fue en la totalidad del señor Saucedo.

En un principio como sus únicos ayudantes para el transporte y fletes son sus hijos, pero después el señor Saucedo a base de muchas citas pudo ser el distribuidor de un Hospital en la ciudad de Guadalajara, que consistía en recibir el transporte de camas y tanque de oxígeno. Una vez que tenía a este cliente pudo lograr adquirir otro camión de transportes que seguía surtiendo hospital eficiente mente como hasta actualmente hace sus nuevos compromisos, una característica que siempre los distingue.

Con su segunda adquisición de transporte, la visión del señor Saucedo cambió, simplemente consistía en extender sus servicios a más lugares de Guadalajara, con el apoyo del Dr. Castelazo Arturo Presidente del primer hospital que le abrió las puertas a un nuevo mercado.

Transportes Saucedo dio un giro muy importante cuando Alejandro tuvo la idea de vender los camiones y comprar un trailer y poder empezar con el transporte foráneo, pero dicho cambio aun tardaría más.

En 1985 Saucedo compartió la idea con su hijo y con la cartera un poco más holgada se dio la adquisición del primer transporte foráneo de los Saucedo. Al inicio no tenían clientes que estuvieran interesados en sus nuevos servicios, fue entonces que Alejandro Saucedo tuvo una entrevista con el Lic. Ortega Miranda Presidente de Ventas de Nitratos Chilenos con el cual empezó a hacer negocios, que en un principio se inicio dentro de Guadalajara transportando Nitrato de Carbono.

En 1989 la adquisición del segundo trailer se hizo latente, con lo que se pudo extender más la capacidad de Transportes Saucedo para abarcar nuevos mercados. Tiempo más tarde la empresa compro un tercer camión; en esta época la responsabilidad cayó sobre los hermanos Saucedo debido a que el Fundador tuvo algunos problemas de salud.

Una vez recuperado el aliento de una grave enfermedad por parte del Dueño, la empresa tendría la oportunidad de brindar sus servicios a Coca Cola México con sede en Guadalajara. En ese tiempo, no se podían dar abasto con la demanda que tenían por lo que se tuvieron que hacer alianzas para poder atenderlos de manera satisfactoria. Este sistema sin duda fue bien recibido, de tal manera que hoy en día aun continua con éste.

Más tarde la decisión de extender sus servicios a Veracruz debido a que había un extenso mercado, pudo ser una realidad, con lo que se abrió una oficina en ese

estado encargándose de ella su hijo Alejandro. De tal manera Transportes Saucedo creció un poco más.

En 1992 la compra de dos camiones sin embargo la noticia de una fusión con otra empresa era más próxima. En marzo de ese mismo año se daría tal fusión con la empresa Transportes Zapata, donde el socio mayoritario era Francisco Saucedo.

En 1995 Transportes Saucedo contaban con siete camiones y tenían una cobertura de casi toda la república; los únicos estados que no comprendían eran Chiapas, Yucatán, Tabasco Quintana Roo y algunos estados del norte.

Con ayuda del C.P. Felipe García Guerrero socio de la empresa, se daría otro buen golpe hacia el crecimiento y excelencia, ya que se abrió un mercado en Puebla y al mismo tiempo se cerraría uno con la Compañía Coca Cola. Tiempo más tarde un nuevo contrato con Pepsico pudo lograr sostener la sucursal en Puebla.

Con utilidades que podían ser apreciadas, la idea de abarcar el Distrito Federal, no parecía muy difícil. En 1997 se intentó de abrir un sucursal en la capital pero la idea no fue muy bien recibida, debido a que la pérdida del Cliente Nitratos Chilenos les originaba una disminución de ingresos notables, y aunque tenían a Pepsico este no era suficiente para sostener dicha inversión.

Con necesidad de satisfacer un mercado, se pidió un préstamo al banco, con lo que se pudieron extender las operaciones de la empresa en el centro de la república, adquiriendo nuevos clientes como Maseca, empresa que necesitaba transportación de maíz.

Ya para el 2000 Saucedo había incrementado su participación en el mercado como también su influencia y prestigio, por lo tanto por estrategia fiscal se decide abrir otra empresa que abasteciera de alojamiento a productos en las bodegas a este se le llamó **Logística Internacional de Mercancías S. A. de C. V.** y su nombre comercial es Intermark quien a su vez hace las vez de proveedor tanto de transportadora de materia prima como de almacenamiento de del mismo.

Hoy en día las operaciones de **Logística Internacional de Mercancías S. A. de C. V.** han ido constantemente en aumento, al grado de querer ser filial en los EU y Canadá quienes representa los más fuertes cliente en un futuro.

Logística Internacional de Mercancías S. A. de C. V. establece una política de expansión para tener participación y operaciones en el extranjero. Por tal razón se plantea la apertura de una bodega para almacenamiento de mercancía en el estado de Dallas Texas, que permitirá bajar los costos de distribución a los estados del norte de nuestra República además de poder ampliar operaciones en los Estados Unidos que hoy por hoy se han ido rezagando por falta de capacidad instalada.

Misión:

Ofrecer el mejor servicio de transporte almacenaje y distribución dentro de la república y el extranjero, creando un vínculo de confianza con respecto a nuestros clientes, dando un servicio de calidad y eficiencia

Visión:

Ser la mejor compañía de transporte almacenaje y distribución fuera de la República brindando el mejor servicio para beneficio de nuestros clientes

Filosofía:

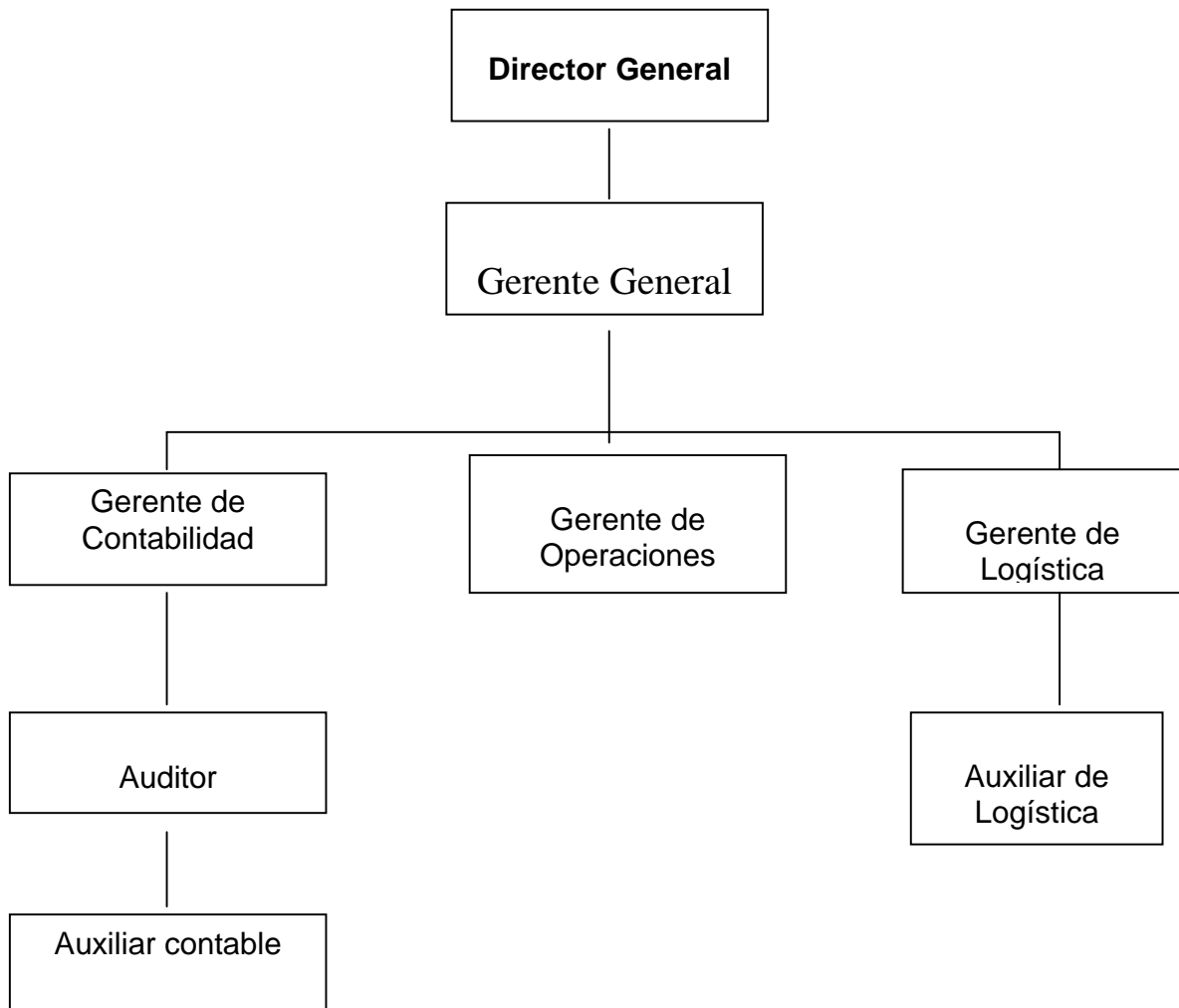
Porque el transporte de sus mercancías es lo mas importante para sus insumos, nosotros le ofrecemos en servicio completo de transportes foráneos en toda la República Mexicana, con la seguridad existente en transportes.

Objetivos Generales:

- Prestar el mejor servicio de transportes de carga en México y el extranjero
- Transportar con la mayor eficiencia, rapidez y eficacia.
- Contar siempre con los medios necesarios para la seguridad de la carga y del personal
- Contar con el mejor personal y más apto para desempeñar las labores de la empresa
- Apoyar a la micro, mediana y gran empresa a ser productivos gracias a nuestra puntualidad, seguridad y eficiencia de nuestro servicio
- Crear un vínculo de confianza con nuestros clientes
- Fomentar una buena imagen de la empresa
- Contar con los medios sanitarios para el transporte de carga
- Contar con el mejor servicio manteniendo las unidades en óptimas condiciones
- Contar con el personal administrativo con valores morales para las seguridad con nuestros clientes
- Crear fondos de inversión para adquirir nuevas unidades y mantener las nuestra en óptimas condiciones y así seguir prestando el mejor servicio
- Fomentar un vínculo de confianza de pago con nuestros proveedores
- Ser siempre oportuno y veraz con nuestro presupuestos

- Ayudar al país proporcionando a un determinado sector de la sociedad
- Dar a conocer cada vez mas nuestra empresa con medios de publicidad estratégicamente escogidos
- Ser los pioneros y mas eficientes explotadores de la tecnología de transportes
- Capacitar a los empleados para que sean los mejores
- Fomentar los valores familiares en nuestro empleados para ayudar a crecer como persona y como trabajador
- Contar con óptimas instalaciones para el resguardo de las mercancías de nuestros clientes y así seguir fomentando la confianza con los mismos
- Ampliar operaciones a otros puntos de la república
- Seguir manteniendo nuestro prestigio para poder en un futuro abrir mas sucursales

Organigrama



Distribución del almacén



Reglamento Interno

- La hora de entrada para todo personal administrativo será a las 9:00 a.m.
- Los empleados deberán portar un gafete y una playera con el logotipo de la empresa
- Los empleados administrativos tendrán prohibido consumir alimento y bebidas dentro de su área de trabajo
- El personal operativo, deberá llegar 15 minutos antes en el lugar donde se vaya a prestar el servicio de carga y descarga de mercancías
- Cada fin de mes los operadores llevarán sus unidades a mantenimiento, en lugar y hora indicada previamente, para disminuir accidentes o mal funcionamiento de los camiones
- Antes de salir a prestar cualquier servicio, los chóferes realizaran un chequeo previo a sus unidades
- No se deberá tener los camiones con el medidor de gasolina a menos de un cuarto para evitar que las unidades sin combustible cuando realicen un servicio en el área local
- Cada seis meses se deberá realizar un examen médico a los operadores
- Los operadores mantendrán siempre limpias a las unidades de trabajo, así como su área de trabajo
- Cada quise días se realizará el pago correspondiente a todo los empleados de 1:00 a 2:00
- Cada treinta días se acudirá a las áreas de crédito y cobranza (contabilidad) para realiza los cobros correspondientes a las diferentes empresas a las que se les haya proporcionado el servicio, mediante la vista de nuestro personal
- Cada año se regalará a los clientes presentes de agradecimiento por su lealtad (pluma, llaveros, calendarios, arcones navideños a mayoritarios) con el logotipo de la empresa, para que nos tenga siempre a la vista y aumente la posibilidad de que nos llamen para brindar el servicio
- Cada fin de año se llevará a cabo una comida con los altos mandos de todos nuestros clientes, para entablar nuevas negociaciones que benefician a la empresa

Inventario de Activos

Concepto	Costo original	Total	Depreciación	Observación
Equipo de computo	\$52500	\$7875	\$60375	Se pueden vender para adquisición de nuevas
Equipo de oficina	\$29900	\$4485	\$3438.5	Conveniente depreciación completa no venta
Fax teléfono	\$2300	\$345	\$2645.6	No venta
Copiadora	\$7500	\$1125	\$962.5	Disponible en venta

Nota: Cabe señalar la compañía no es la dueña de los camiones en los que se transporta la mercancía, por lo tanto no se muestran como activos ni depreciaciones.

INVENTARIO DE PERSONAL			
Tarjeta de registro individual			
Nombre	Pedro Camacho Nava	Sexo	Masculino
Domicilio			
Fecha de nacimiento	01-Nov-78	Edad	25
Fecha de ingreso	10-Mar-00	Salario	
Categoría	Gerente	Puesto	Logística
Departamento	Logística y tránsito		
Nivel de eficiencia	80%		
Objetivo personal	no establecido por el momento		
Nivel de conocimientos	de preparatoria concluida		
Habilidades sobresalientes	Control de tránsito de bodegas a destinos		
Profesión o especialidad	XXXXXXXXXX		
Escalafón	XXXXXXXXXX		
Posible rotación	No		
Sujeto a adiestramiento	si	Sujeto a capacitación	si
Cursos recibidos dentro de la empresa	Curso de computación		
Cursos recibidos fuera de la empresa	Curso de Inglés		
Calificaciones	XXXXXXXXXX		
Faltas	3	Retardos	0
Causas de las faltas en el año	XXXXXXXXXX		
Causas de los retardos en el año			
Enfermedad			
Número de sanciones al año	3		
Días de vacaciones al año	7	Antigüedad	3 años
Otros datos	se recomienda dar curso de operaciones		
Observaciones			
No se recomienda la reubicación de la persona, ya que posee amplios conocimientos del área			

INVENTARIO DE PERSONAL			
Tarjeta de registro individual			
Nombre	Silvia Rocio Monzalvo Sanchez		Sexo
Domicilio	Unidad Xochinahuac C-3 dep 102 San Martin 02120		
Fecha de nacimiento	14-Jun-67	Edad	41
Fecha de ingreso	15-Ago-97	Salario	
Categoría	Gerente	Puesto	Contabilidad
Departamento	Contabilidad		
Nivel de eficiencia	100%		
Objetivo personal	seguir haciendo carrera dentro de la organización		
Nivel de conocimientos	Licenciatura		
Habilidades sobresalientes	Control de cuantas y trato con proveedores		
Profesión especialidad	o Contador Público		
Escalafón	XXXXXXXX		
Posible rotación	Sí	G. Contabilidad en Veracruz	
Sujeto a adiestramiento	si	Sujeto a capacitación	si
Cursos recibidos dentro de la empresa	Actualización en Office		
Cursos recibidos fuera de la empresa	Curso de Inglés, Capacitación en liderazgo		
Calificaciones	Cursos aprobatorios		
Faltas	5	Retardos	2
Causas de las faltas en el año	Enfermedad y personales		
Causas de los retardos en el año	No especificadas		
Número de sanciones al año	0		
Días de vacaciones al año	7	Antigüedad	5 años
Otros datos	Posee atributos de Gerente General cuando no se encuentra éste.		
Observaciones			
No se recomienda la reubicación de la persona, ya que posee amplios conocimientos del área			

INVENTARIO DE PERSONAL			
Tarjeta de registro individual			
Nombre	<u>Astri Avelar Ruíz</u>	Sexo	<u>Femenino</u>
Domicilio	<u>1 privada de Aquiles Serdan 13</u>		
Fecha de nacimiento	<u>3 agosto 1981</u>	Edad	<u>21</u>
Fecha de ingreso	<u>01-Abr-02</u>	Salario	<u> </u>
Categoría	<u>Auxiliar</u>	Puesto	<u>Contabilidad</u>
Departamento	<u>Contabilidad</u>		
Nivel de eficiencia	<u>90%</u>		
Objetivo personal	<u>seguir creciendo en la empresa</u>		
Nivel de conocimientos	<u>de preparatoria terminada con especialidad e contabilidad</u>		
Habilidades sobresalientes	<u>manejo de facturación y revisión de cuentas</u>		
Profesión o especialidad	<u>o rastreo de cuentas</u>		
Escalafón	<u>gerencia de contabilidad</u>		
Posible rotación	<u>Sí</u>		
Sujeto a adiestramiento	<u>si</u>	Sujeto a capacitación	<u>si</u>
Cursos recibidos dentro de la empresa	<u>curso de computación</u>		
Cursos recibidos fuera de la empresa	<u>Xxxxxxxxxx</u>		
Calificaciones	<u>Xxxxxxxxxx</u>		
Faltas	<u>1</u>	Retardos	<u>1</u>
Causas de las faltas en el año			
<u>Enfermedad</u>			
Causas de los retardos en el año			
<u>No especificadas</u>			
Número de sanciones al año	<u>0</u>		
Días de vacaciones al año	<u>xxxxxxxxxx</u>	Antigüedad	<u>xxxxx</u>
Otros datos	<u>Facilidad de trato con las personas</u>		
Observaciones			
<u>Se recomiendan cursos de actualización en paquetería contable</u>			

INVENTARIO DE PERSONAL			
Tarjeta de registro individual			
Nombre	López Monzalvo Alan	Sexo	Masculino
Domicilio	unidad Xochinahuac C-3 dep 102 San Martin		
Fecha de nacimiento	10-May-81	Edad	22
Fecha de ingreso	12-Jul-02	Salario	
Categoría	Auxiliar de	Puesto	Auxiliar
Departamento	Logística		
Nivel de eficiencia	82%		
Objetivo personal	Aprendizaje y experiencia		
Nivel de conocimientos	6 semestre en la carrera de administración		
Habilidades sobresalientes	coordinación del tránsito y logística de los camiones		
Profesión o especialidad	manejo de paquetería y contabilidad		
Escalafón	gerencia de contabilidad		
Posible rotación	No		
Sujeto a adiestramiento	retenida	Sujeto a capacitación	retenida
Cursos recibidos dentro de la empresa	XXXXXXXXXX		
Cursos recibidos fuera de la empresa	XXXXXXXXXX		
Calificaciones	XXXXXXXXXX		
Faltas	0	Retardos	0
Causas de las faltas en el año	XXXXXXXXXXXX		
Causas de los retardos en el año	XXXXXXXXXXXX		
Número de sanciones al año	0		
Días de vacaciones al año	XXXXXXXXXXXX	Antigüedad	XXXXXX
Otros datos	Facilidad de trato con las personas		
Observaciones			

INVENTARIO DE PERSONAL			
Tarjeta de registro individual			
Nombre	Martín Tapia	Sexo	Masculino
Domicilio	Calle zupango 134 San Cristóbal		Ecatepex Edo. Mex.
Fecha de nacimiento	05-Feb	Edad	55
Fecha de ingreso	14-May-02	Salario	x ton.
Categoría	Maniobrista	Puesto	Maniobrista
Departamento	Operaciones		
Nivel de eficiencia	Relativo		
Objetivo personal	No establecido		
Nivel de conocimientos	Primaria terminada		
Habilidades sobresalientes	XXXXXXXXXX		
Profesión especialidad	o XXXXXXXXXX		
Escalafón	XXXXXXXXXX		
Posible rotación	No		
Sujeto a adiestramiento	XXXXXXXXXX	Sujeto a capacitación	XXXXX
Cursos recibidos dentro de la empresa	XXXXXXXXXX		
Cursos recibidos fuera de la empresa	XXXXXXXXXX		
Calificaciones	XXXXXXXXXX		
Faltas	0	Retardos	0
Causas de las faltas en el año	XXXXXXXXXX		
Causas de los retardos en el año	XXXXXXXXXX		
Número de sanciones al año	0		
Días de vacaciones al año	XXXXXXXXXX	Antigüedad	XXXXX
Otros datos	XXXXXXXXXX		
Observaciones			

Nómina: Cálculo mensual

GERENTE DE OPERACIONES

Concepto	Unidades	Valor
Sueldo	30 Días	6,000.00
Horas Extras	0 Horas	0.00
Pma Dominical	0 Días	0.00
Otras Percep. Grav.		0.00
Otras Percep. Exe.		0.00
Total de Percepciones		6,000.00
Percepciones Gravables		6,000.00
Impuesto I.S.P.T.		212.51
Cuota Seguro Social		186.60
Otras Deducciones		0.00
Total de Deducciones		399.11
Total a Pagar		5,600.89

GERENTE DE LOGÍSTICA

Concepto	Unidades	Valor
Sueldo	30 Dias	7,500.00
Horas Extras	5 Horas	312.50
Pma Dominical	0 Dias	0.00
Otras Percep. Grav.		0.00
Otras Percep. Exe.		0.00
Total de Percepciones		7,812.50
Percepciones Gravables		7,656.25
Impuesto I.S.P.T.		503.29
Cuota Seguro Social		247.67
Otras Deducciones		0.00
Total de Deducciones		750.95
Total a Pagar		7,061.55

GERENTE DE CONTABILIDAD

Concepto	Unidades	Valor
Sueldo	30 Dias	10,500.00
Horas Extras	4 Horas	350.00
Pma Dominical	0 Dias	0.00
Otras Percep. Grav.		0.00
Otras Percep. Exe.		0.00
Total de Percepciones		10,850.00
Percepciones Gravables		10,675.00
Impuesto I.S.P.T.		1,133.35
Cuota Seguro Social		369.80
Otras Deducciones		0.00
Total de Deducciones		1,503.15
Total a Pagar		9,346.85

AUXILIAR DE LOGÍSTICA

Concepto	Unidades	Valor
Sueldo	30 Dias	4,500.00
Horas Extras	3 Horas	112.50
Pma Dominical	0 Dias	0.00
Otras Percep. Grav.		0.00
Otras Percep. Exe.		0.00
Total de Percepciones		4,612.50
Percepciones Gravables		4,556.25
Impuesto I.S.P.T.		2.10
Cuota Seguro Social		125.54
Otras Deducciones		0.00
Total de Deducciones		127.63
Total a Pagar		4,484.87

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Concepto	Unidades	Valor
Sueldo	30 Dias	6,000.00
Horas Extras	2 Horas	100.00
Pma Dominical	0 Dias	0.00
Otras Percep. Grav.		0.00
Otras Percep. Exe.		0.00
Total de Percepciones		6,100.00
Percepciones Gravables		6,050.00
Impuesto I.S.P.T.		217.61
Cuota Seguro Social		186.60
Otras Deducciones		0.00
Total de Deducciones		404.21
Total a Pagar		5,695.79

Sistemas de calidad

Proceso de Certificación de Calidad:

ISO (International Standards Organization), se refiere a la Organización internacional de Normas, una asociación multinacional de países que trabajan para asegurar la calidad a nivel mundial, conformada con alrededor de más de 130 países. La ISO 9000 se refiere a un grupo de normas que establecen los requerimientos de un sistema de calidad, en donde se tiene que demostrar la capacidad de una empresa para satisfacer los requerimientos de sus clientes.

Las normas fueron desarrolladas por la organización Internacional de Normas en Ginebra, Suiza.

Las compañías que desarrollan un sistema de calidad con base en la norma ISO 9000, pueden certificarse si así lo deciden a través de auditorias realizadas por organismos ajenos a la organización.

Debido a las características de un mercado cambiante, cada vez más demandante y convencidos de la idea de consolidarse como una empresa de nivel mundial, en el año 2002 la Dirección de la empresa decide iniciar y comprometerse con el proceso de documentación, implantación y certificación de sus procesos de acuerdo con la norma

ISO 9001:2000, con objeto de poder ofrecer a sus clientes la confianza de que los servicios ofrecidos obedecen a los más altos estándares internacionales de calidad.

A partir de entonces dicho compromiso ha ido experimentándose a todas y cada una de las áreas que conforman a la empresa, además se ha hecho patente en los diferentes momentos de dicha certificación, que es la etapa en donde una compañía certificadora evalúa el grado de cumplimiento del sistema de calidad y los resultados otorgan validez de acreditación. Las auditorías de certificación tienen validez para registro. En el caso de cumplir con todos los requisitos, el organismo certificador emite una constancia con duración de tres años y bajo la condición de mantener el sistema de calidad, lo que había del interés y la constancia a través del tiempo y mediante las visitas de seguimiento realizándose dos visitas al año pero el requisito mínimo es una visita anual.

El sistema de calidad implica para todos los que laboran en la empresa **Logística Internacional de Mercancías S. A. de C. V.:**

- Conocer su puesto y saber quién es su jefe.
- Conocer su trabajo, responsabilidades y actividades.
- Realizar su trabajo de acuerdo a las instrucciones del jefe inmediato, las cuales se deben basar en instrucciones o procedimientos establecidos.
- Conocer que lo que se está haciendo está por escrito.
- Conocer la política de calidad de la empresa, comprenderla y aplicarla.

CAPÍTULO II. ESTUDIO Y ANALISIS DE LA EMPRESA: "Logística Internacional de Mercancías S.A. de C.V.".

Planteamiento del problema

La empresa "Logística Internacional, S.A. de C.V." cuenta con equipos y almacenes de distribuciones al mayoreo y menudeo, dichas áreas han sido insuficientes para dar respuesta al crecimiento que ha tenido a lo largo de los últimos 5 años.

Debido a la expansión de los productos en el mercado obligó a la empresa a comprar maquinaria y equipo para solventar la demanda, así como la contratación de más personal, la ampliación de su almacén, etc. Sin embargo este crecimiento físico no planeado ha tenido como consecuencia accidentes menores tales como daños a las mercancías en el caso de la entrega lo cual incrementa nuestros costos.

Justificación de la investigación

La empresa "Logística Internacional, S.A. de C.V.". Ha solicitado la elaboración de propuestas que ayuden en la reducción de daños en las mercancías que llegan al almacén a través de una adecuada capacitación así como reclutamiento y selección del personal contratado.

El objetivo principal del trabajo de investigación es la elaboración de un plan de acción que ayude a la empresa a optimizar sus recursos y a la vez contar con personal que desempeñe con calidad las funciones delegadas.

HIPÓTESIS

Con una adecuada selección y capacitación continua del personal en el área de almacén disminuirían los daños y costos en el manejo de mercancías

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

El objeto de este capítulo es desarrollar los conceptos básicos de administración estratégica con la capacidad de ser adaptados para un mejor desempeño de la actividad empresarial de las organizaciones del sector social y en concreto sobre la empresa en estudio.

Concepto de administración estratégica

La administración estratégica se define como:

"El proceso de administración que entraña que la organización prepare planes importantes y después, actúe conforme a ellos"⁶

También se puede definir como "La ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala"⁷

Finalmente podemos agregar otra definición: "Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar"⁸.

Desde mi punto de vista la administración estratégica es el proceso que permite a la empresa el preparar planes para posteriormente actuar en congruencia con éstos.

Elementos de la administración estratégica

Los elementos de la administración estratégica son:

a) Formulación de Estrategias.- Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir su fuerza y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo. Generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Otros aspectos de la formulación de estrategias consisten en determinar en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar adquisición hostil.

La administración estratégica en esta etapa plantea las siguientes interrogantes:

¿Por qué se está haciendo?
¿Cómo hacerlo mejor?

¿Con qué hacerlo?
¿Qué otra cosa hacer?ⁿⁿ

⁶Stoner James AF. Y Edward Freeman. Administración p. 168

⁷Hill Carlos. L. Administración estratégica p.5

⁸Mintzber Henry. El proceso estratégico p.5

b) Implementación de estrategias.- La empresa establece objetivos anuales, las políticas, cómo evitar a los empleados y cómo asignar recursos como medio para ejecutar las estrategias. Consiste, también, en desarrollar una cultura que sostenga una estrategia, crear una estructura eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar y usar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización. Implementar, significa que los directivos y operativos de la empresa pongan en práctica las estrategias formuladas.

c) Evaluación de estrategias.- Consiste en que los gerentes deben saber cuando no están funcionando bien determinadas estrategias.

Para evaluar estrategias existen tres actividades fundamentales: revisión de los factores internos y externos, que son la base de las estrategias puentes, medición del desempeño y aplicación de las acciones correctivas.

Modelo de administración estratégica

El análisis estratégico es uno de los componentes más importantes para desarrollar dentro de nuestro trabajo. El análisis estratégico se puede definir como “el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que permitan a una organización lograr sus objetivos”.

El propósito del modelo es:

1. Identificar la misión actual, objetivos y estrategias de a empresa.
2. Identificar factores internos y externos que puedan representar amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas para la empresa.
3. Evaluar factores internos y externos que permitan establecer objetivos de largo plazo, estrategias y cuestionamiento de la misión actual de la empresa bajo consideración.
4. Implementar las estrategias a través del establecimiento de objetivos anuales. Políticas, asignación de recursos y la estructura organizacional, en general y en cada nivel de la organización.
5. Medir y evaluar las estrategias formuladas e implementarlas

El modelo consiste en 3 etapas: la primera etapa se denomina formulación de estrategias. El segundo se denomina implementación de estrategias y la tercera se llama evaluación de estrategias.

Estrategia

La administración estratégica es una de las herramientas que utilizan los administradores para el desarrollo de sus actividades dentro de las empresas.

Ellos utilizan esta metodología desde la antigüedad mediante su fundamento principal: La estrategia, su uso implica que se está ante una situación de ausencia de armonía, donde se tiene un conflicto que es necesario atender: por ello el conocimiento del problema o conflicto es la clave de la solución. Ganar con el mínimo esfuerzo es a idea de la estrategia y aliarse cuando las fuerzas no es suficiente para competir, es una táctica estratégica que se funda en la ley de la ventaja.

Si alguien pregunta cuando se debe empeñar a plantear una alianza, la respuesta lógica es antes de que manifieste o se necesite. Por ello, la estrategia se funda en la percepción para ver lo que no es evidente a la mayoría, de tal forma que fortalecerse cuando nadie sospecha un conflicto futuro, es la acción más noble y efectiva que un líder puede emprender.

La estrategia es un patrón que integra, las metas, políticas y secuencias de acción, de una organización en un tono cohesivo, es decir, las ideas se concretan en objetivos, políticas y conjuntos coordinados de unas con otras y que en función de acciones concretas de tiempo, ingresos y costos, constituirá un programa de acción.

No existe una estrategia general que pueda aplicarse a todo tipo de empresas, por el contrario para cada empresa es necesario diseñar un tipo de estrategia particular, la que depende de tres factores fundamentales:

Tipo de empresa.- El tamaño, la antigüedad, el tipo de producto o servicio, el sector y el mercado en el cual se desenvuelven, hacen un tipo específico de estrategia para cada empresa.

Objetivos.- La determinación de los objetivos duros que se relacionan con dinero, el plazo para su logro, requieren para la implementación de una estrategia para su consecución parar comparar y poder corregir los objetivos planificados con relación a los realmente logrados.

Valores de los propietarios y directores.- Para dirigir una empresa se requiere de habilidades y conocimientos específicos sobre el entorno de manera que faciliten la toma de decisiones.

La toma de decisiones está influenciada por las creencias, los sentimientos o valores del sujeto que los toma. En este sentido los valores sobre todo el riesgo, indica la adopción o no de una determinada estrategia y su posterior comunicación a toda la organización.

Tipos de Estrategia

Dentro de los tipos de estrategias se pueden distinguir los siguientes:

Estrategias genéricas de Michael Porter

Estrategias para el liderazgo en costos. La organización desarrolla planes para ser un productor con bajos costos, cuando el mercado está compuesto de muchos compradores sensibles a los precios. El propósito básico consiste en tener precios más bajos que la competencia y así ganar participación en el mercado.

Estrategias de diversificación del producto. Puede significar mayor flexibilidad de productos, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menos mantenimiento, mayor comodidad, entre otras características. Esta estrategia se debe

seguir con un estudio de necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente a un producto que incluya los atributos deseados.

Estrategia de enfoque. Cuando en un segmento de mercado específico los consumidores tienen preferencias o necesidades distintas y los competidores no son competitivos en la especialización.

Estrategia Competitiva.- Se puede definir como aquella que busca colocar a la empresa en una posición que sea susceptible de ser atacada por sus competidores, requiere del apoyo de ciertas condiciones que tienen que ver con un marco institucional adecuado, políticas de información, de fomento, simplificación, desregulación, etc. Condiciones de infraestructura y servicios, carreteros, puertos, energía eléctrica, teléfono y sistema financiero entre otros, hasta elementos que se relacionen con el proceso de producción, sistemas gerenciales, mercado interno y externo. De ahí que el manejo del concepto de competitividad deba ser visto de manera integral, tomando en consideración no sólo factores de tipo interno, sino en conjunción con las modalidades de su inserción en el mercado internacional. Este contexto y en términos muy esquemáticos, competir significa tener la capacidad para acceder a los mercados.

La estrategia consiste en todos los movimientos y enfoques que ha puesto y está poniendo en práctica una compañía para atraer compradores, soportar las presiones competitivas y mejorar su posición en el mercado.

La competencia es la suma de aptitudes, compromisos y entrega suficiente para aspirar a ser siempre mejor, asimismo significa rivalidad, disputa.

Desde el punto de vista de la empresa, la competitividad puede definirse como: la habilidad de diseñar, producir y vender bienes y servicios que reúnan las cualidades de

precio y otros atributos que dan como resultado un producto más atractivo que el elaborado por los competidores, es decir la competitividad se basa en una estrategia competitiva que se sustenta en las ventajas competitivas y oportunidades de que dispone la empresa.

Las presiones económicas (desaceleración económica, política monetaria y fiscal restrictiva, créditos restringidos, tasas de interés elevadas) recientes han incrementado la atención de la administración estratégica hacia los factores que alteran el valor de las empresas. Es así que la posición competitiva tiene un efecto importante en la rentabilidad de la empresa y en la generación del flujo de efectivo.

La clave para aumentar valor es la creación de una posición en el sector en el cual se encuentre la empresa y en el mercado que sea menos susceptible a la competencia directa y menos vulnerable a la erosión que significa la influencia de los compradores, proveedores y de los bienes sustitutos. Para mantener la posición anterior existen varias formas: establecer una superioridad tecnológica, realizar esfuerzos en mercadotecnia, diversificación de la estructura financiera, diversificación de productos, liderazgo en costos e información oportuna.

Al desarrollar una estrategia de empresa hay que tomar en cuenta, los tres principales actores: el cliente, la competencia y la empresa misma. Hay que plantearse la necesidad de combinar las fortalezas que tenga la empresa con las necesidades de un mercado específico y perfectamente definido.

Estrategia Financiera.- Es una estructura que orienta las alternativas de decisión que determinan la naturaleza y la dirección de los negocios financieros de una organización. Es un conjunto de respuestas dinámicas e interrelacionadas, basadas en varios escenarios, y en las respuestas de otras organizaciones en dichos escenarios.

La Estrategia financiera involucra evaluar la probabilidad de varios escenarios económicos y de otras variables ambientales, definir y entender los efectos de éstos factores en la empresa, considerar alternativas de respuestas, las transacciones en los mercados, y evaluar las posibles respuestas de los competidores.

Las proyecciones de futuros eventos, permiten a la empresa diseñar diferentes decisiones acerca de las variables que se encuentran bajo control. Por otra parte, es necesario evaluar a probabilidad de ocurrencia de diferentes escenarios, lo que contiene un alto grado de incertidumbre, elemento crítico común a cualquier estrategia, por lo que una estrategia bien balanceada es una respuesta directa e inteligente a la incertidumbre.

En época de horizontes económicos, inciertos, información imperfecta, costos de transacción y de resultados poco creativos, los directores no pueden identificar las decisiones óptimas por adelantado, puesto que en cada decisión ofrece varias respuestas. La anticipación a esta incertidumbre en los resultados, es la esencia de la estrategia financiera, para lo que el director financiero debe aprender a anticipar

escenarios alternativos, planificar de antemano la forma como repercutirá en el desarrollo de la empresa.

Los escenarios económicos caracterizados por inflación alta, tasas de interés elevadas, devaluación de la moneda, créditos restringidos en pesos mexicanos, altas tasas de desempleo y baja de crecimiento del PIB, indican periodo de recesión, hacen que el director financiero actúe diferente que en los periodos de crecimiento y se deben de formular respuestas apropiadas para cada periodo en particular.

Una cuestión básica consiste en saber cómo se tiene que financiar la organización. Las decisiones relativas a la financiación estarán influidas por la estructura de propiedad (por ejemplo, en función del grado de orientación de la misma) y por la intención general de la sede de la organización. Por ejemplo las necesidades financieras de una empresa serán distintas si el objetivo es un crecimiento rápido mediante la adquisición o desarrollo de nuevos productos.

Estrategias de integración hacia delante.- Consiste en aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas; ejemplo: las franquicias que compran empresas para comercializar productos o servicios de franquiciante, establecer convenios comerciales de distribución a mercados específicos.

Estrategia de Integración hacia atrás.- Es una estrategia para aumentar el control sobre proveedores de una empresa a adquirir el dominio, de fabricantes y detallistas que compran los materiales que necesitan.

Estrategia de Integración Horizontal.- Cuando la empresa trata de adquirir el dominio o una mayor parte de acciones de los competidores de una empresa. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejorar la transferencia de recursos y competencia.

Estrategias intensivas o crecimiento-Considera las siguientes estrategias:

Penetración en el mercado. Aumenta la participación en el mercado que corresponde a los productos o servicios presente, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.

Desarrollo del mercado. Se introducen los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas de su propio territorio o extranjero.

Desarrollo del producto. La empresa pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. En esta estrategia, las

empresas gastan en investigación y desarrollo de productos y con innovaciones ofrecen el producto en el mercado.

Estrategias de diversificación.- Existen tres tipos, concéntrica, horizontal y conglomerada.

Concéntrica: Es la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados.

Horizontal: Es la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados. La ventaja de esta estrategia a diferencia de la de conglomerados, es que la empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.

Conglomerados: Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Cuando se integra la empresa para maximizar utilidades en la espera de vender activos por separado.

Estrategias defensivas.- Se consideran las siguientes:

Empresas de riesgo compartido (join venture). Cuando dos empresas o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad y menos vulnerables a la presencia de amenazas de diferente índole. Constituyen una organización independiente y comparten las acciones de capital de la nueva empresa, así, establecen contratos de cooperación para investigación y desarrollo, distribución cruzada, producción cruzada, entre otros.

Estrategias de encogimiento.-Cuándo una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. Es la estrategia para organizar el giro y con visión de fortalecer y ser más competitivo.

Estrategias de desinversión. La organización se deshace de negocios no rentables que requieren bastante capital o que no engranan con las demás actividades estratégicas de la empresa.

Estrategia de liquidación. Consiste en la venta en partes de los activos totales de una empresa. Como estrategia más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes sumas de dinero.

La combinación. Las organizaciones como un recurso estratégico recurren a la combinación de varias estrategias defensivas y alcanzar niveles importantes de competencia en el mercado.

Marco Teórico de Referencia

Con la finalidad de respaldar teóricamente cómo pretendemos resolver la situación problemática de la empresa, a continuación se presentan los temas que avalan nuestra propuesta, los cuales incluyen aspectos relacionados con el personal y con el propio almacén.

Aspectos del Comportamiento del Personal

Conducta

La Conducta es un modo de ser del individuo, que se expresan por medios de un conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina 'comportamiento'.

La conducta ha sido objeto de estudio de la psicología desde sus inicios. John B. Watson, representante de la psicología de la conducta o conductismo, postulaba que la

psicología, en lugar de basarse en la introspección, debía limitar su estudio a la observación del individuo en una situación determinada. Toda conducta está determinada por múltiples factores: los genéticos o hereditarios y los situacionales o del medio. Los primeros hacen referencia a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer los segundos, a la conducta concreta que se da ante una determinada situación (aprendida). Durante mucho tiempo se pensó que gran parte de la conducta humana era A instintiva: el individuo a lo largo de su vida llevaba consigo un repertorio de respuestas organizadas que se adecuaban a las diferentes situaciones. Hoy sabemos que a los instintos se superponen las respuestas aprendidas, y que la conducta instintiva es característica de los animales, aunque éstas puedan también desarrollar pautas de conducta aprendidas.

Aptitud

Las aptitudes aparecen en las distintas etapas de maduración individual, aunque no comienzan a precisarse hasta aproximadamente los 10 años de edad. Pueden ser de muy diversos tipos: intelectuales, sensoriales, motrices. El concepto de inteligencia, como combinación de determinadas aptitudes que contribuyen a la realización de una amplia gama de actividades, está muy relacionado con el de aptitud. Esta relación fue analizada por el psicólogo inglés Charles E. Spearman, quien postuló que el éxito en cualquier tarea se halla determinado por una "aptitud general única", común a todas, y una "aptitud específica" de esa habilidad.

El conocimiento y la medición de las aptitudes mediante la realización de tests son hoy comunes en la orientación vocacional, la asignación de empleos o los programas de selección. Estos tests se aplican para detectar problemas o pronosticar el éxito de una persona en una determinada profesión, tarea u ocupación. Por otro lado, es también fundamental el conocimiento de las aptitudes del niño para orientar su trabajo escolar. Los tests suelen clasificarse en función de los factores que se desean medir. Existe una gran variedad: hay

tests de vocabulario, de comprensión y atención, de aptitudes musicales, orientación espacial, rapidez de percepción, destreza manual y otros.

La motivación

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de

plantearse los secundarios. "El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano"⁴⁴. Este orden de necesidades sería el siguiente: (1) fisiológicas, (2) de seguridad, (3) amor y sentimientos de pertenencia, (4) prestigio, competencia y estima sociales, (5) autorrealización, y (6) curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognoscitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad -el gusto- por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

Actitud, forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas. La actitud designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. Existen actitudes

⁴⁴Monch Galindo Lourdes, García Martínez José, 'Fundamentos de administración', 5 ed., Ed. Trillas, México. D.F. 2001 Pàg. 17

personales relacionadas únicamente con el individuo y actitudes sociales que inciden sobre un grupo de personas.

A lo largo de la vida, las personas adquieren experiencia y forman una red u organización de creencias características, entendiendo por creencia la predisposición a la acción. La actitud engloba un conjunto de creencias, todas ellas relacionadas entre si y organizadas en torno a un objeto o situación. Las formas que cada persona tiene de reaccionar ante cualquier situación son muy numerosas, pero son las formas comunes y uniformes las que revelan una actitud determinada.

Reconocimiento, factor fundamental dentro de la organización

Uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que ponga más empeño en sus labores e intensificar la satisfacción e interés por el trabajo.

Almacenes, fabricas y otras empresas se quejan de lo mismo: hay muchos empleados a quienes no importa hacer bien su trabajo, se han hecho progresos increíbles en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación del personal, pero

ninguna de las actuales logran mejorar la calidad del trabajo a menos que el personal esté motivado para rendir su máximo esfuerzo posible.

Las empresas están obligadas a proporcionar trabajos más significativos para lograr un buen rendimiento y que el personal se sienta contento- e interesado de lo contrario seguirán habiendo altos índices de rotación de personal, ausentismo, etc. Si un empleado se siente insatisfecho con su trabajo, terminara por abandonarlo mediante ausencias frecuentes o buscar otro.

Muchos grupos de empleados establecen su propia norma de lo que constituye una buena jornada laboral y no harán nada más no obstante el incentivo ofrecido, distribuyen el trabajo para que sea realizado cómodamente a lo largo de la jornada. Por tales razones, el sistema de incentivos salariales ha ido perdiendo popularidad y casi todo el personal prefiere un sistema de remuneración por horas de trabajo.

Es fácil afirmar el aumento de la motivación del personal; pero si no conocemos los factores que la causan, nada podremos hacer para cambiar las cosas. Las personas toman decisiones a partir de sus expectativas de los premios que acompañaran a determinada conducta, ello significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible, pondrán entonces mucho más empeño si creen que así conseguirán determinadas recompensas.

Algunos ejemplos de recompensas son: bonos de productividad, reconocimientos por medio de diplomas o comunicados, felicitaciones por medio de su jefe inmediato superior u otro directivo, unta donde se le haga notar su alto rendimiento ante los

demás, reconocimiento al empleado del mes, publicar felicitaciones para los empleados que cumplen años ese mes etc.

Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento.

Evaluación Psicológica

Evaluación psicológica, medida de algunos aspectos del comportamiento humano por medio de pruebas objetivas (test) que exigen contenidos cuidadosamente seleccionados y métodos de actuación e interpretación rigurosos. Los contenidos de estas pruebas pueden hacer referencia a cualquier aspecto del funcionamiento psíquico, incluyendo los rasgos de personalidad, las actitudes, la inteligencia y otros aspectos de índole emocional.

En general, el test es aplicado por un psicólogo clínico, industrial o educativo, de acuerdo a principios éticos y profesionales. La interpretación se basa en la comparación de las respuestas del individuo con los niveles previamente establecidos mediante las respuestas habituales. Su utilidad dependerá de su capacidad para predecir el comportamiento (validez externa, predictiva). Al ofrecer información sobre la conducta de una persona y sus respuestas o resultados ante determinadas situaciones, son una gran ayuda a la hora de tomar decisiones.

Los tests también se emplean en algunas organizaciones empresariales para la selección y clasificación del personal, ofreciendo criterios para aceptar o rechazar a un candidato a un puesto de trabajo o para ubicado en el lugar idóneo. A los tests de inteligencia o de personalidad suelen añadirse pruebas específicas, propias de la tarea concreta que se desea cubrir.

Tipos de Test

- Test de conocimientos adquiridos

Se emplean por lo general para estimar el nivel que tiene el alumno en una materia académica concreta, por lo que se aplican como indicador del aprendizaje previo y como índice para predecir éxitos académicos futuros. En la educación primaria pública, lo habitual es que los alumnos realicen diferentes tests para evaluar el vocabulario, la habilidad con el lenguaje, la comprensión en la lectura, el cálculo numérico y la resolución de problemas, las ciencias naturales y las sociales.

- Test de aptitudes

Predicen la ejecución futura en un área en la que el individuo aún no ha sido formado. Las escuelas, compañías privadas e instituciones públicas se sirven de ellos para

asignar puestos específicos a cada candidato. También son necesarios para la orientación vocacional. Si alguien puntúa en las diferentes aptitudes (es decir tiene un determinado perfil), como los profesionales de un campo concreto, se puede suponer

que será apropiado para ocupar un determinado puesto de trabajo. Algunos cubren un amplio rango de habilidades necesarias para profesiones muy diferentes, midiendo la capacidad de razonamiento general, (a percepción, la coordinación motora y la destreza manual. Otros se centran en un área profesional determinada, como el arte, la ingeniería o la capacidad para aprender idiomas.

- Test de inteligencia

A diferencia de los tests de habilidades y capacidades específicas, los de inteligencia miden la capacidad global de un individuo para relacionarse con su entorno. Pueden ser de distintos tipos: el de Stanford-Binet -revisión de la escala de Binet-Simon realizada por Lewis Temian- destaca las habilidades verbales, mientras que las escalas de Weschler (WAIS y WISC para niños) separan en dos subescalas la inteligencia

verbal de la no verbal, cada una con su cociente intelectual específico. También hay tests infantiles específicos que no requieren el uso del lenguaje y tests de inteligencia diseñados para ser aplicados de forma colectiva.

Las primeras escalas de inteligencia evaluaban la "edad mental", nivel intelectual del niño según el promedio de su grupo de edad; de esta forma se podía conocer si un niño estaba situado por encima, por debajo o al mismo nivel que los demás. Dividiendo la edad mental entre la cronológica, se obtenía una cifra (el cociente intelectual) que, multiplicada por cien, daba la medida de la inteligencia, método que aún hoy se emplea. La media o promedio es 100 y casi la mitad de la población puntúa entre 90 y 110. El posible grado de error también se controla dentro de un proceso completo de evaluación, contrastando el conjunto de puntuaciones obtenidas en distintos tests.

- Test de actitudes e intereses

Utilizados en orientación vocacional, pueden predecir los índices de satisfacción futura en una determinada actividad. Los cuestionarios de auto aplicación son realizados por el propio individuo, que indica sus preferencias entre una serie de actividades profesionales. Estos tests no pretenden predecir el éxito en una profesión concreta, pero sí ofrecer un marco que reduzca el abanico de posibilidades para el estudiante.

- Test psicométrico de personalidad

Este tipo de test mide el ajuste social y emocional, y se utilizan para identificar la necesidad de ayuda psicológica. Sus ítems describen brevemente sentimientos, actitudes y comportamientos típicos que se agrupan posteriormente en subescalas,

cada una de las cuales representa un estilo o rasgo de personalidad determinado, como la extraversión o la depresión. En conjunto, estas subescalas dibujan el perfil de la personalidad del sujeto.

- Técnicas proyectivas

Algunos tests de personalidad se basan en el fenómeno de la proyección, proceso descrito por Sigmund Freud como la tendencia de atribuir a otras ideas o sentimientos que uno no admite tener. Debido a su relativa falta de estructuración, logran obtener las respuestas más personales y significativas que orientan sobre las motivaciones profundas del individuo.

Los más conocidos son el test de Rorschach, o test de las manchas de tinta y el TAT. Hay otros que consisten en completar frases, asociar palabras o dibujar (el de la figura humana —llamado 'esquema corporal'—, la casa y el árbol son los más empleados).

Aunque la complejidad de la interpretación y el grado de subjetividad que implican los ha hecho vulnerables a las críticas metodológicas, son difíciles de aplicar en grandes

grupos, aunque son muy útiles en psicología clínica, ya que aportan información más relevante, aunque en ocasiones menos rigurosa, que las pruebas psicométricas y profundizan en el análisis individual de la personalidad.

Interpretación de los Resultados

El aspecto más importante de la evaluación psicológica es la interpretación de los resultados.

Puntuaciones:

La puntuación absoluta es el recuento numérico de respuestas acertadas. Presenta una utilidad muy limitada, ya que debe transformarse en una puntuación percentil (tanto por ciento de la población que queda por debajo del sujeto) o en una puntuación estándar (en desviaciones típicas por encima o por debajo de la media o promedio), puntuaciones que hacen referencia al promedio de la población.

Si un sujeto tiene un percentil 50, significa que el 50% de la población puntúa por debajo de él y el otro 50% por encima. Si es 80, significa que él 20% lo sobrepasa y el 80% está por debajo.

Las puntuaciones estándar dependen de la media o promedio y de la desviación típica. La media se obtiene de la suma del conjunto de las puntuaciones divididas entre el número total de individuos. La desviación típica o estándar es la raíz cuadrada de la media del cuadrado de las desviaciones. Si una puntuación absoluta se resta de la media y se divide entre la desviación típica, nos da la puntuación estándar.

Las tablas de normas, que se incluyen en los manuales de evaluación psicológica, indican la escala de puntuaciones absolutas previstas a partir de estudios en los que un determinado test ya ha sido aplicado a grandes grupos representativos de población, y deben, por tanto, especificar cuáles eran las características de la muestra en cuanto a sexo, edad, ocupación y situación geográfica. Si las normas se han obtenido partiendo de un grupo de población distinto al del sujeto, no serán una buena referencia de comparación.

Validez:

En último término, la interpretación de las puntuaciones de un test supone hacer una predicción del comportamiento del sujeto en una situación determinada, por lo que si el test permitió realizar pronósticos acertados, se dice que tiene una gran validez (externa o predictiva). Sin embargo, antes de que la validez sea probada nos debemos enfrentar a una cuestión previa: la fiabilidad, es decir, que mida siempre lo mismo, de un modo

consistente, aun si son diferentes profesionales los que lo aplican. Además de la fiabilidad, un test debe ser válido (que mida lo que debe medir) en al menos tres sentidos:

Validez interna: que los ítems incluidos en el test sean una muestra suficientemente representativa de los que eventualmente se podrían haber utilizado. Por ejemplo, en un test que consiste en deletrear palabras, éstas deben presentar distintos grados de complejidad.

Validez externa o de criterio: se refiere a la capacidad del test para ajustarse a un hecho futuro o concurrente. Por ejemplo, un test de aptitudes artísticas tiene validez externa o predictiva si las puntuaciones más altas las obtienen quienes después tendrán mayor éxito en esa actividad. La validez de criterio de un nuevo test de inteligencia puede establecerse si sus puntuaciones tienen una estrecha correlación con las de un test clásico, de validez ya contrastada.

Validez de construcción: hace referencia a los rasgos o cualidades psíquicas que el test mide, demostrando que ciertas pautas del comportamiento humano son en cierto grado relevantes para puntuar en el test. Por ejemplo, un test que mida la necesidad de éxito debe demostrar que quienes puntúan más alto son los individuos que trabajan de forma más independiente, que persisten más en las tareas de resolución de problemas y que en situaciones competitivas obtienen los mejores resultados.

Críticas:

La mayor crítica a la evaluación psicológica parte de dos aspectos interrelacionados: primero, los defectos técnicos en el diseño de los tests y los problemas éticos a la hora de interpretar sus resultados; segundo, sus aplicaciones. Todos los tests tienen defectos técnicos, por lo que es esencial que sus resultados sean considerados sólo como una parte más del complejo proceso de la evaluación psicológica. La mayor parte de las críticas han surgido por sobrevalorar sus resultados a la hora de tomar decisiones esenciales, críticas especialmente acusadas en los tests de inteligencia. Los psicólogos, por lo general, están de acuerdo en que el empleo de los tests para excluir a los jóvenes de oportunidades educativas concretas, sin una cuidadosa consideración de las motivaciones, es poco ético, ya que este tipo de test tiende a seleccionar y destacar las habilidades generadas por la competitividad de los jóvenes de la clase media alta en detrimento de otros grupos sociales, discriminando a los menos favorecidos. Es evidente que mientras subsistan las desigualdades en la educación, éstas se seguirán reflejando en los resultados.

Del proceso de selección hasta la capacitación del Personal

Selección de personal

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal y viene luego del reclutamiento, éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización.

La selección del personal es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio escoger de entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos exigentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización

La selección debe de mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, o puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. Para la toma de decisiones e pueden aplicar tres modelos de comportamiento:

1. Modelo de colocación. En éste modelo hay un solo candidato para una vacante que debe ser cubierta por él.

2. Modelo de selección. Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacantes. Cada candidato se compara con los requisitos que exige el cargo por proveer.

3. Modelo de clasificación. En este modelo hay vahos candidatos para varias vacantes, cada candidato se compara con los requisitos exigidos en cada una

de las vacantes si el candidato es rechazado se comparará con los requisitos de los otros cargos vacantes.

El proceso de selección de personal se puede describir como un proceso integral en el que se enumerarán los pasos a seguir dentro de la selección, el cual se muestra a continuación:

Proceso de selección de personar

1. Necesidad de un nuevo empleado
2. Determinación del análisis del puesto
3. Reclutamiento
4. Análisis de la solicitud de empleo
5. La entrevista
6. Pruebas de actitud y psicometrías
7. La comprobación de referencias
8. El examen medico
9. La contratación final
10. La inducción ala empresa
11. La evaluación del candidato después de la decisión de empleo

Perfil de puesto

Los perfiles de puesto definen los requerimientos de la empresa en aspectos tales como la educación que debe de tener el candidato, su experiencia en el trabajo, la responsabilidad que tendrá a su cargo, las habilidades específicas que necesita que el candidato compruebe tener.

Un análisis de puesto se divide en dos partes: la descripción y la especificación del puesto como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA No. 11: “Descripción de puesto y especificaciones del mismo”

Descripción del puesto	Especificación del puesto
<ul style="list-style-type: none">• Objetivo básico del puesto• Lista de actividades que deben desarrollarse en el puesto	<ul style="list-style-type: none">• Educación• Experiencia necesaria• Manejo de equipos• Cursos de especialización• Dominio de lenguas extranjeras• Responsabilidad sobre bienes, personas y equipos• Condiciones ambientales de trabajo• Requisitos físicos específicos

Reclutamiento ⁵

Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta rápidas.

La entrevista ⁶

Es un proceso en el cual se intercambian ideas referentes a un tópico en especial. De los instrumentos de decisión, la entrevista es la más importante, ya que ofrece oportunidades de conocer personalmente al candidato y permite analizar las reacciones, actitudes y expectativas que generalmente no se indican ni en as hojas ni en el currículum o en las mismas pruebas.

Los tipos de preguntas en las entrevistas son:

1. Cerradas.-Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar.
2. Abiertas.-Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar

⁵Leal Beltrán Eduardo. Reclutamiento y Selección ante el nuevo rol de efectividad del personal Diplomado de administración de Recursos Humanos.. ITESM, Monterrey, Nuevo León, 1998.

⁶América Management Association International - México, AC. Como Entrevistar y Seleccionar Adecuadamente Monterrey. Nuevo León. 1998

3. Generales.-Son genéricas para la mayoría de los solicitantes y posiciones
4. Enfocadas.- Relacionadas con el solicitante específico y su posición
5. Provocadoras.-Se usan para ir más al fondo, para el seguimiento.
6. Desempeño pasado.- Enfocadas en la conducta real del solicitante
7. Hipotéticas.- Suponen una situación asumida o de la vida real.
8. Auto Evaluación.-Exploran la conciencia del solicitante y la objetividad

Tipos de entrevistas

- a. Entrevista Ubre: el entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce él dialogo con libertad.
- b. Entrevista Planificada: Traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.
- c. Entrevista De tensión: se pone al candidato en un aprieto durante la entrevista para estudiar su reacción.
- d. Entrevista Múltiple: una persona es entrevistada simultáneamente por varios entrevistadores.
- e. Entrevista De grupo: a varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador vea sus reacciones.
- f. Entrevista no dirigida: El solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.
- g. Entrevista Profunda: Hace preguntas que cubren distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo.

Inducción

Es informar a los nuevos empleados respecto a planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la

organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo de la empresa, en el conocimiento de la empresa.

Fase de Inducción General

En esta fase se le suministra al nuevo trabajador información general sobre la empresa con el objeto de facilitar su integración con la organización. En esta fase se involucran además de la Gerencia de Recursos Humanos, la intervención del supervisor inmediato.

Fase de Inducción Específica

En esta fase se da a conocer al nuevo trabajador información sobre el cargo a desempeñar y a la unidad de trabajo a la cual estará adscrito, la misma será ejecutada por el Supervisor Inmediato. Suministrando información referente a: Denominación del cargo, ubicación dentro de la organización, deberes y responsabilidades del cargo, objetivo, estructura y funcionamiento del área.

Adiestramiento

Según Fernando Anas Galicia, el adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Según Alfonso Siliceo, el adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico.

Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinas y equipos. Según Lambertini Leonie Comblence, el adiestramiento es la actividad continua y organizada en el interior de cualquier complejo de actividades humanas, el intercambio de conocimientos, habilidades, aptitudes o comportamientos unidos inevitablemente a su aplicación práctica, la cual debe ser claramente comprendida para satisfacer exigencias concretas y existentes. Actúa según una programación y un control escrupulosamente respetados.

Entrenamiento

Según Edwin B. Flippo, el entrenamiento es el acto por medio del cual incrementan el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo particular.

Según Fernando Alias Galicia, el entrenamiento significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, como se ve, el entrenamiento forma parte de la educación.

Según Idalberto Chiavenato⁷, el adiestramiento es el proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento, sistemático y organizado por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un proceso definido. -

Capacitación

Según Fernando Anas Galicia, la capacitación es adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Según el Dr. Cesar Ramírez Cavassa⁸, la Capacitación es un concepto basado en la necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento de su estructura que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de habilidades de sus componentes, lo que se transforma en

una función más, como podría ser la de producción y que en estos, casos responde a una función educativa con perspectivas de presente y futuro.

Según Agustín Reyes Ponce, la capacitación tiene un significado más amplio. Incluye al adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El cambio tecnológico constante hace indispensable la capacitación, así al adiestramiento. Si existen, se facilita el cumplimiento efectivo de su labor dentro del trabajo. No importa el nivel jerárquico que se tenga dentro de la empresa u organismo ya que en cada nivel se necesita de una capacitación, eso va a elevar el nivel de eficiencia de todos los trabajadores, al igual que el aumento de productividad o calidad de los servicios que se ofrezcan.

Dos puntos básicos destacan el concepto de Capacitación:

- Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria especializada que les permita.
-

⁷Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la administración de personal. Ed. McGraw Hill, 8va ed. México D.F. 1993.

⁸Ramírez Cavassa, César. Modelo de capacitación empresarial. Ed. CESCA, 12 ed. México, DF 1988.

- No existe mejor método que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad, y en consecuencia elevar el nivel de vida del trabajador.

Tipos de capacitación

Es cierto que algunos empleados pueden aprender su trabajo más fácil y rápidamente que otros, pero con una buena capacitación se puede mejorar prácticamente el desempeño de cualquier persona. Las necesidades de capacitación varían según las diversas circunstancias para cubrirlas, existen tres tipos de capacitación, tales como:

- Capacitación para hacer

Es la más común la que generalmente se practica y que descansa casi siempre en el adiestramiento. Se refiere al desarrollo de las aptitudes, y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Su objetivo es la transformación de la materia. Sus condiciones son lo observable, lo cuantificable, lo dominable. Es la capacitación que parece ser más Útil y de resultados más inmediatos.

- Capacitación para llegar a ser

Esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad. Esta capacitación es generalmente ignorada. No obstante es esencial

para la vida de la empresa. Descansa en motivos principalmente éticos. Se refiere entre otras cosas, a la conciencia de la responsabilidad personal en el trabajo, a la auto valoración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y el desarrollo del espíritu de justicia.

- Capacitación para hacer y llegar a ser

Se refiere al obrar humano en la conveniencia de la empresa. Tiene un doble objeto: el hacer trabajo conjunto, esto es, el trabajo en su dimensión social, o más claro aún, el trabajo organizado; y por otra parte, el desarrollo del hombre como miembro de grupos de la comunidad de la empresa y de la sociedad en general.

Esta capacitación tiene sus exigencias propias, pero muy poco exploradas, casi desconocidas, entre las principales: el sentido de la participación objetiva en una obra común y que es, subjetivamente, la convicción de la solidaridad humana, la cual se logra mediante una sistemática cooperación dentro del orden que implica una

coordinación auténtica, y buscando como resultado final, la integración del hombre como persona en el ambiente social de la empresa y del país donde esta opera.

Importancia y beneficios de la capacitación

Todo elemento que ingresa a una organización necesita recibir un entrenamiento de las aptitudes y capacidades que posee, es decir una capacitación y adiestramiento para adaptado exactamente para lo que el puesto va a exigirle.

Desde su nacimiento hasta su muerte el ser humano vive en una constante interacción en su medio ambiente, recibiendo y ejerciendo influencia en sus relaciones. La educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante toda su existencia para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados.

La capacitación no sólo debe ser efectiva, sino que debe notarse. Puede ser una de las maneras más eficaces de transmitir habilidades y una fuerza poderosa para el desarrollo de las propias compañías y de sus empleados.

Las empresas normalmente llevaban a cabo la capacitación para cumplir con los requisitos indispensables que pide la autoridad como son:

- Elaborar los planes y programas de capacitación.
- Registrar los planes y programas.
- Dar capacitación a los trabajadores por obligación legal.
- Otorgar y registrar las constancias de habilidades de los trabajadores.

En la actualidad, algunas empresas han hecho conciencia de la importancia que tiene capacitar a sus empleados, ya que con ello trae ventajas competitivas de la empresa con las demás.

Una organización en aprendizaje permanente, es aquella que reconoce la importancia de las personas que componen, aumentar su pleno desarrollo y productividad, crean un contexto en el que pueden aprender, cabría decir contando con las personas, no solo debemos pensar en los empleados como un simple par de manos, sino, como seres humanos inteligentes, que son capaces de aprender, si se les da oportunidad de hacerlo.

La capacitación tiene elementos que puede beneficiar

A) A LA EMPRESA

- Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Mejora la relación jefe subordinado.
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.

B) AL INDIVIDUO

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, y mejora su desarrollo individual.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.
- Incrementa el nivel de satisfacción del puesto.

C) A LAS RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

- Mejorar la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir sin ella.

Factores determinantes para una capacitación confiable

Para tener la certeza de llevar a cabo una capacitación realmente confiable deben de considerarse los siguientes factores:

- Efectividad respecto al costo de la capacitación, ya que debe estar contenido en el presupuesto asignado a ésta.
- Contar con el programa deseado y que realmente cubra con las expectativas
- La funcionalidad de las instalaciones con que se cuenta, ya que esto trae consigo un ambiente sano en la aplicación de la capacitación.
- Las referencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso, debido a que estos puede enriquecer aún más el mismo.
- Las aptitudes y habilidades del capacitador, son importantes para que se adapte con la finalidad a las expectativas y orientaciones de los participantes.
- Los métodos de aprendizaje a emplear faciliten la participación de los integrantes.
- Las herramientas y medios de comunicación en la capacitación.

Para saber si realmente la capacitación esta siendo efectiva, tenemos que evaluarla bajo los siguientes criterios:

- Las relaciones de los capacitados al contenido del programa y el proceso en general;
- Cuales son los conocimientos que se adquirieron mediante el proceso de capacitación;

- Los cambios en el comportamiento que se derive del curso de capacitación, y
- Los resultados o mejoras para cada miembro de la organización con menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.

Las virtudes y los vicios de las capacitacion⁹

Las virtudes de la capacitación son:

CAMBIO. La capacitación tiene la función de proporcionar cambios favorables en las personas, a través del desarrollo personal, incremento de sus conocimientos y actualización acorde con las tecnologías modernas; así mismo propicia el mejoramiento de las empresas a través del aumento de la productividad de su personal y del mejoramiento de la calidad, con lo que la imagen de la empresa es la de una organización moderna y eficaz.

PERSOSNALIDAD. La calidad afianza la personalidad del individuo y enriquece la actuación y el desempeño de los trabajadores propiciando el auto desarrollo y el auto control.

MOTIVACIÓN: La capacitación incrementa los sentimientos de superación y éxito y afianza los horizontes de propiedad de los trabajadores estimulando su autoestima.

CONCIENTIZACIÓN. La capacitación propicia un sentimiento de responsabilidad para consigo mismo para con la tarea y para con la empresa y la sociedad a través del desarrollo de las posibilidades de mejorar su vida de calidad rompiendo la inercia de los hábitos rutinarios.

INTEGRACIÓN: La motivación individual y de grupo adquiere a través de la capacitación lo que tiende a una actitud de integración, eficiencia y colaboración laboral.

CLIMA LABORAL: La capacitación modifica el medio ambiente laboral como consecuencia de la concientización de las relaciones interpersonales mucho mas claras y del incentivo de trabajo.

ACTUALIZA LOS SISTEMAS ADMINITRATIVOS. A través del enfoque contemporáneo de los mecanismos administrativos, crea en la Administración Empresarial una flexibilidad de adaptación a los cambios lo cual permite la reconversión de la estructura administrativa de la empresa en proyecto de la modernización requerida de forma constante.

⁹ <http://www.univeridadabierta.edu.mx/Biblio/L/Luna%20Pascual-Hotelero.htm>

DE CALIDAD A LOS SISTEMAS DIRECTIVOS. Brinda un acervo sobre el conocimiento humano, técnico y empresarial que permite adaptar a los directivos, sus sistemas de dirección a la evolución tecnológica y social, y a la tendencia humanista de manejo de personal.

EVITA LA DEPENDENCIA CIEGA. A mayor capacitación la aceptación de normas y métodos son de carácter racional discutibles, lo que nos lleva a la participación en el análisis de problemas y toma de decisiones. La visión cognoscitiva va aparejada a la visión motivadora, por lo que la capacitación integra las facultades del razonamiento con las del sentimiento y las de la potencialidad del individuo para cumplir con su tarea de manera eficaz.

DESPIERTA EL INTERES POR LA INVESTIGACIÓN. A mayor capacitación, mayor necesidad y la motivación de investigar en el campo de la actividad empresarial y su problemática. La concientización y los conocimientos facilitan y despiertan dicho interés.

SUPERACIÓN DEL EMPRESARIO. Los empresarios empíricos una vez capacitados logran en su actividad empresarial alcanzar los mejores resultados de su gestión debido al efecto multiplicador que la capacitación produce en sus ya innatas cualidades de conductor de empresas.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES. La capacitación propicia el desarrollo de habilidades humanas, técnicas y administrativas de apoyo de la conducción de la empresa así como habilidades de trabajo en equipo y colaboración integral.

HÁBITOS Y COSTUMBRES. La capacitación en gran parte elimina ciertos hábitos y costumbres de trabajo y de comportamiento que son nocivos para la salud de la empresa, cambiándolos por otros más racionales, y modernos, conscientes las que a su vez se proyectan luego en la sociedad a través del cambio que el trabajador induce en su hábitat.

CENTROS DE CAPACITACIÓN. La necesidad de superación a nivel individual, empresarial y social da lugar al nacimiento de centros de capacitación con sus consiguientes ventajas para la economía del país creando nuevos puestos de trabajo y profundizando en la investigación sobre necesidades de capacitación y delimitando perfectamente los escenarios del cambio y de la evolución del conocimiento.

CULTURA DE EXCELENCIA. La capacitación a través de sus programas, gerencial y de trabajadores, propicia una cultura empresarial de perfil productivo, humano y técnico logrando de este modo la investigación de equipos de excelencia.

EMPRESAS Y ENTORNO. La capacitación de una visión mucho más realista y cultural de lo que sucede dentro de la empresa y fuera de ella. El conocimiento de la coyuntura y de la evolución del entorno, sumados a la problemática interna de la empresa y de los sindicatos, permite unificar e integrar un sistema que marque todos los problemas referentes a ambos casos, logrando con ello crear estrategias de conducción y solución de problemas.

AGENTE DE ACTUALIZACION. La capacitación además permite transmitir los conocimientos producto de la transferencia de tecnologías, facilitando su asimilación y utilización en las empresas productivas.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. A través de la capacitación el desarrollo organizacional se incrementa y modifica, rompiendo con el fomento de la resistencia al cambio que muchas empresas obsoletas no logran percibirlo y comprenderlo.

GRADO DE DESARROLLO NACIONAL. En gran parte se debe a la capacitación empresarial, la cual se ha transformado en el crítico espiritual negativo que impera en el medio, tomándose en un factor determinante en la labor productiva, corrigiendo deficiencias y adecuando el desempeño de la mano de obra a la realidad del momento.

AYUDA AL EMPRESARIO. La capacitación ayuda al empresario a comprender su situación, la del mercado la coyuntura internacional, la mentalidad de los trabajadores, los cambios de su entorno y le facilita así el cambio que permite llevar a cabo con éxito las metas de su organización.

Los vicios de la capacitación son:

- El enfoque de muchos centros de capacitación es netamente comercial y muy pobre en filosofía educativa.
- Muchos capacitadores son mediocres, empíricos y llevan a cabo la actividad como una forma más de hacer dinero.
- La alta gerencia no toma en serio el rol de la capacitación y por lo tanto su papel es de diferencia por la función.
- La dirección de capacitación está ubicada dentro de la línea de la organización, en vez de ocupar una función de asesoramiento, lo que la limita de criterios y voluntades de otras direcciones que no están plenamente concientizadas con la capacitación.
- Los encargados de la capacitación (Directores o Jefes) generalmente no reúnen el perfil que requiere el puesto por lo que su designación es por amistad, o por cubrir el puesto o por dar cabida a un jefe de segundo o tercer nivel cuya función ha sido simplemente la de cumplir o transmitir disposiciones y por lo tanto no cuenta con la capacidad de dirigir.
- Pocas veces el responsable de capacitación ha sido preparado exclusivamente para la función, por lo que su desempeño es deplorable.
- En muchos casos son la copia fiel o la simple copia de otros modelos de otras empresas, lo que da lugar a un sistema híbrido de capacitación.
- La mayor parte de los que manejan la capacitación son empíricos o improvisados en la función de capacitación como realmente se conceptualiza.
- El concepto capacitación en muchos casos se limita a la simple impartición de cursos, debido a la moda del hombre por la repetición de lo que hacen otras empresas, para cubrir ciertas disposiciones legales.
-

- Los Directores de capacitación muchas veces son los principales enemigos del desarrollo del personal al negar, según su criterio netamente subjetivo y limitado, la información y posibilidades de implementación y recepción de nuevos cursos, nuevos mecanismos capacitadores, técnicas y conocimientos cerrando las puertas a todo lo externo que pueda ser de amplio apoyo para la función.
- Se da el caso que muchos programas de capacitación se repiten año con año y se obliga al trabajador a escuchar dichos discursos hasta por 3 veces sin propósito alguno.
- Existe poca preparación para los capacitadores internos de la empresa.
- No se ha llegado al convencimiento pleno de la capacitación como una realidad de primera línea y se le considera como una tarea rutinaria y repetitiva, lo que da origen a la mediocridad de los logros alcanzados.
- No existe una conciencia en el capacitador sobre las necesidades del mercado de la empresa y del trabajador, para ajustar su tarea capacitadora al nivel que le corresponde.
- Los programas de capacitación no son prácticos ni adecuados por lo que los resultados son negativos y la inversión de capacitación es de rentabilidad nula.
- No existe un sistema apropiado de evaluación de la capacitación y si existen no es correcto. Además, no se toma en cuenta la retroalimentación en base a los resultados obtenidos.
- La capacitación se orienta en términos generales a repetir normas, conceptos y conocimientos algunos ya conocidos, otros nuevos, pero poco se hace por un entrenamiento práctico.
- No se toman en cuenta las horas –hombre-capacitación para efectos de racionalización de trabajo y de la función capacitadora; pero si se toman en cuenta las desviaciones del control para efectos estadísticos de propaganda y publicidad (manipulación estadística).
- En muchas empresas la capacitación es ánimo de cursos para los niveles inferiores, porque en los niveles inferiores, porque los niveles gerenciales no lo necesitan, están muy ocupados o deben sus estudios exclusivamente fuera de la empresa o del país.
- La valuación de la capacitación no se hace en términos de cambio de comportamiento, solución de problemas organizacionales, manejo de grupos e incremento en la productividad y calidad del trabajador simplemente se limita a la evaluación del curso de manera subjetiva por parte de los participantes.
- No existe información sobre otros tipos de cursos y alternativas de capacitación hacia los componentes de la organización, por falta de los responsables de la capacitación quienes bloquean de este modo todo intento de superación del personal.
- No existen planes de seguimiento de los cursos en la práctica, proporcionando asesorías al trabajador cuando tengan dificultades, por parte del capacitador.
- Existe el criterio de que la capacitación necesariamente obliga al trabajador a ocupar un puesto superior, de lo contrario se retira de la empresa ello se debe a la falta de concientización a la poca labor de convencimiento y de motivación que se hace sobre el trabajador para que se cualifique en su propia tarea.
-

- La elaboración de los planes de capacitación normalmente lo hacen el área de capacitación y de colaboración con el área interesada, lo que puede dar lugar a una centralización de la capacitación en un solo responsable con sus limitantes correspondientes.
- En capacitación se dice mucho pero se practica poco esto debido al poco conocimiento de su rol por parte del responsable y a la diferencia del trabajador debido a la falta de motivación y concientización.
- Existe poco involucramiento de opiniones de alto nivel de la problemática de la capacitación.

Control de Calidad Total/ Gerencia de Calidad Total

Para los Japoneses, calidad significa ser "adecuado para el uso de los consumidores" la innovación técnica se propone corregir el producto de vista del consumidor y no es una finalidad en sí misma.

Uno de los principios de la Gerencia Japonesa ha sido el control de calidad total (TQC) que, en su desarrollo inicial hacía énfasis en el control del proceso de calidad. Esto ha evolucionado hasta convertirse en un sistema que abarca todos los aspectos de la gerencia, y ahora se conoce como gerencia de calidad total (TQM). La gestión de

calidad total es una manera de mejorar constantemente la performance en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles. El mejoramiento está orientado a alcanzar metas amplias, como los costos, la calidad, la participación en el mercado, los proyectos y el crecimiento.

"La gestión de calidad total es una filosofía, así como un conjunto de principios rectores que representan el fundamento de una organización en constante mejoramiento".¹⁰

La gestión de calidad total consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro, la gestión de calidad total integra los métodos de administración fundamentales con los esfuerzos de perfeccionamiento existentes y los recursos técnicos en un enfoque corregido al mejoramiento continuo.

Considerar el movimiento TQC/TQM como parte de la estrategia Kaizen nos da una comprensión mas clara del enfoque japonés. La gestión de calidad japonesa no debe de considerarse estrictamente como una actividad de control de calidad, si no como una estrategia destinada a servir ala gerencia para lograr mayor -

¹⁰Masaaki Imai Kaizen "La clave de la ventaja competitiva japonesa",Ed.CECSA,5 ED. México,D.F,1989,Pag.40

Competitividad y rentabilidad, logrando de tal forma a mejorar todos los aspectos del negocio.

Un programa de gestión de calidad requiere:

1. La dedicación, el compromiso y la participación de los altos ejecutivos
2. El desarrollo y mantenimiento de una cultura comprometida con el mejoramiento continuo.
3. Concentrarse en satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.
4. Comprometerse cada individuo en el mejoramiento de su propio proceso laboral.
5. Generar trabajo en equipo y relaciones laborales constructivas.
6. Reconocer al personal como el recurso más importante.
7. Emplear las prácticas, herramienta y métodos de administración más provechosos.

Hacer posible la visión estratégica de la calidad requiere d numerosas herramientas y metodologías, entre las cuales tenemos:

Orientación hacia el proceso, antes que simplemente orientación al resultado. Al estar orientados hacia el proceso, podemos influir sobre el resultado en una etapa preliminar. La orientación hacia el proceso exige que nos replanteemos por qué las cosas se hacen de determinada manera. A mejorar la calidad del proceso se mejora la calidad resultada.

Iniciar la puesta en práctica desde arriba e involucrar a todos. La gestión de calidad debe ser instrumentada previamente en los altos niveles gerenciales y fluir a través de la estructura de la organización como una cascada. Este despliegue garantiza que los ejecutivos puedan comprender, demostrar y enseñar los principios y métodos de la gestión de calidad, antes de esperar encontrarlos y evaluarlos en su personal. El efecto de cascada también debe alcanzar a los proveedores.

Compromiso de los Altos Niveles Gerenciales. Este liderazgo segura un firme y envolvente compromiso hacia el mejoramiento sostenido. La disminución de los costes, la conformidad con los programas, la satisfacción del consumidor y el orgullo por la tarea realizada, todo surge de una abierta dedicación al mejoramiento permanente. Una demostración de este compromiso es el hecho de operar sobre la base de sugerencias para hacer posibles los cambios.

Una comunicación vertical y horizontal eficaz y sin trabas. Utilizar este tipo de comunicación es fundamental para los esfuerzos de mejoramiento sostenido.

Los métodos de la gestión de calidad apuntan a eliminar las trabas en la comunicación facilitando el flujo de información bidireccional entro los lideres y sus subordinados.

Ello garantiza que las metas y objetivos de la empresa se pueden definir claramente y difundir a través de toda la organización para fomentar la comunicación vertical y horizontal se dispone de una amplia serie de herramientas y técnicas.

Mejoramiento continuo de todos los productos y procesos, internos y externos. El objetivo fundamental de la gestión de calidad es el mejoramiento continuo de cada aspecto de la propia tarea. Dicho objetivo se implementa a través de un método corregido y ordenado a fin de perfeccionar cada proceso.

En la gestión de calidad el énfasis está puesto en la prevención de las fallas, a través de herramientas de identificación de problemas y de resolución de los mismos.

Constancia de los objetivos y una visión compartida. Un conjunto de principio o un objeto común deben de guiar a toda organización. Cualquiera sea su objetivo, todo el personal debe de conocerlo y trabajar en pos de el.

El cliente manda. El cliente es lo que más importa, ya se trate de un cliente interno o externo cada trabajador es, de algún modo, un cliente. Los consumidores o usuarios deben de ser identificados y sus necesidades, aspiraciones expectativas y deseos claramente delineados y satisfechos. Los consumidores y sus necesidades son la única razón por la cual existe una empresa.

La inversión en personal. La más importante y valiosa inversión de toda empresa es su personal. Los trabajadores constituyen el componente esencial para el proceso de mejoramiento continuo. La capacitación, la formación de equipos y el mejoramiento de

las condiciones de trabajo son los elementos importantes para crear una situación en la cual los empleados puedan prosperar, obtener experiencia y capacidad, y contribuir al crecimiento de la empresa en la escala progresiva.

La gestión de calidad se inicia y concluye con la capacitación. Es necesario capacitar permanentemente a todo el personal. Puede resultar conveniente promover las habilidades de índole afectiva, como la comunicación verbal o escrita y los conceptos de formación de equipos; o incrementar las habilidades cognoscitivas, como el control estadístico de la calidad.

Dos cabezas piensan mejor que una. Sin trabajo en equipo la gestión de calidad está destinada al fracaso antes de que pueda ser puesta en práctica. Los quipos modernos funcionan en conjunto como en una sola entidad, y no como un comité donde uno o determinados miembros hacen o dirigen la tarea.

Todos participan en la determinación y comunicación de las metas. Los empleados tienen que compartir las metas que se han fijado. Los demás deben de estar al tanto de las metas que se puedan afectar.

La gestión de la calidad para el Keizen implica tanto el despliegue de las políticas, como la construcción de sistemas de aseguramiento de calidad, estandarización, entrenamiento y educación, administración de costos y círculos de calidad.

“La calidad es primero luego las utilidades”. Este refrán quizá revele la naturaleza del CTC (CONTROL TOTAL DE CALIDAD) y de Káiser mejor que cualquier otra cosa se revele la convicción que en la calidad por el bien de la calidad. El CTC incluye cosas tales como seguridad en la calidad, reducción de costos, eficiencia, cumplir con los programas de entrega de calidad. La calidad se refiere al mejoramiento en todas las áreas.

En las empresas japonesas este esfuerzo por mejorar la calidad del producto también se aplica al control de la calidad en el proceso de la producción, haciendo de uso de varios tipos de control de calidad. El concepto de “cero defecto” tiene por objetivo identificar las raíces de una producción inadecuada hasta lograr casi una total ausencia de fallas. La técnica de los “círculos de control de calidad” tiene entre sus propósitos proporcionar canales de comunicación y de un vocabulario común para estimular a los trabajadores a sugerir ideas creativas encaminadas a mejorar los productos y los procesos.

Dado que los trabajadores son capacitados para hacer varios trabajos, el control de calidad implica que deben de comenzar su trabajo inspeccionando las labores realizadas en el puesto de trabajo anterior. Como consecuencia de estas medidas, los inspectores de control de calidad que se encuentran al final de la línea detectan defectos por millón de oportunidades.

Importancia del almacenaje para poder brindar un buen servicio al cliente

Nos asombra la velocidad con que avanzan hoy en día los negocios, en sus técnicas de ventas, producción y administración. Este aumento ha dado lugar a una creciente demanda masiva de artículos para un consumidor cada vez más exigente en la calidad y el precio de lo que compra. Todo esto va a la par de la investigación científica de las necesidades y hábitos del consumidor, el descubrimiento de nuevos materiales para producirlos y distribuirlos en los mercados.

En el estudio de la administración moderna el almacén es un medio para lograr economías potenciales y para aumentar utilidades de la empresa. Se piensa de una manera mas integral sus funciones a las ventas, compras, control de inventarios, producción y distribución también se le da al almacén la altura que debe de tener dentro de las organizaciones en la selección de su personal, desde el Jefe hasta el último puesto del almacén, aunque en nuestro medio el personal que labora en almacenes es mal visto y considerado de muy bajo nivel de instrucción.

Esto tiene que cambiar, debido a que es necesario tener gente de buen nivel de tal forma que puedan tomar decisiones sobre los problemas inherentes al área del almacén.

Almacén de Depósito. Lugar concebido y equipado para las mercancías colocadas en depósitos por trato entre el depositante y el depositario, esto normalmente corresponde al concepto de almacenera. No hay nada que confundir con aquel que normalmente se utiliza para guardar los bienes que ya no se utilizan es decir, los obsoletos, se guarda sin criterio sin orden; esto es el concepto de depósito.

Servicio al Cliente. Cuando se evalúa para mejorar el servicio al cliente hay que preguntarse “dónde se realiza siempre el servicio al cliente, físicamente donde, ocurren las operaciones”. Normalmente dicho servicio se encuentra en los almacenes o en los centros de distribución. Es allí donde la orden al cliente es atendida y donde se escoge o elige el material correcto, donde se embala y donde se despacha hacia la dirección correcta y un método oportuno.

La tabla muestra como el almacén puede impactar en el servicio al cliente.¹¹

REQUERIMIENTO DEL CLIENTE	FACTORES	MEDIDAS
PRODUCTO CORRECTO	<ul style="list-style-type: none"> • ERRORES DEL OPERADOR • CONTROL DE UBICACIÓN • IDENTIFICACIÓN DE ROTURAS DE STOCK • OBTENCIÓN DEL DOCUMENTO 	DEVOLUCIONES DE ARTICULOS
CANTIDAD CORRECTA	<ul style="list-style-type: none"> • OPERACIÓN DE CONTABILIDAD • NIVELES DE INVENTARIO • PROCEDIMIENTO DE ENTRETENIMIENTO 	SEGURIDAD ÍNDICE DE SATISFACCIÓN ÍNDICE PENDIENTE
BUENA CONDICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • EMBALAJE ESPECIFICADO • CAPACIDAD DE ALMACENAJE • CONDICION DE LOS EQUIPOS • DESTREZA 	QUEJAS Y RECLAMOS VENTAS DAÑADAS

¹¹ García Cantú Alfonso almacenes: Planeación, Organización y Control 3ra Editorial Trillas, México,D.F.1988.

El reto del almacenaje

Muchos no tiene conocimiento sobre la realidad del almacenamiento y de su importancia en relación con los costos de los productos y el servicio al cliente externo e interno aquí se mencionan algunas conclusiones al respecto:

- ✓ El almacenaje es una labor unida a una mano de obra intensiva en la industria existiendo una gran oportunidad para mejorar la productividad de los almacenes y la calidad correspondiente por medio de un activo seguimiento y con programas de entretenimiento y educación para los trabajadores de estas dependencias.
- ✓ Las construcciones nuevas son costosas; por lo cual cada almacén debe de observar los métodos de almacenar y manipular que están empleando para mejorar la utilización del espacio y darles mas eficiencia.
- ✓ La presión para computarizar el almacén y es también una clave importante para mejorar el tiempo de respuestas de los pedidos, pero el nivel del entendimiento de la necesidad, los beneficios y los requerimientos es bajo. La administración debe de tener cuidado en adoptar la computarización y hacerlo después de que los objetos y expectativas de las computadoras estén claramente definidas y sobre todo entendidas.
- ✓ Los almacenes están continuamente presionados por la competencia. Las presiones para perfeccionar el justo a tiempo en los inventarios esta aumentando pero al mismo tiempo la variedad de los productos se incrementa; algunos almacenes aumentan sus inventarios pero otros los reducen. El común denominador es que todos están experimentando cambios.

Planeación del almacenaje

El éxito del servicio al cliente sólo puede ser logrado poniendo en acción un plan que se basa en una visión clara y consistente de hasta dónde puede llegar el almacenaje dos fundamentales tipos de planeamiento deben de ocurrir en los almacenes:

1. Planeamiento de contingencias.
2. Planeamiento estratégico.

El primero, es un plan de acción de protección ante un futuro cambio predecible en requerimientos dentro de un tiempo no previsto. Esto es necesario para:

- Reducir equipos.
- Problemas de mano de obra.
- Aumento de actividades
- Discontinuidad en el abastecimiento de material
- Emergencias

Un buen planeamiento de contingencias debe de reducir significativamente la necesidad por crisis administrativa. El segundo es un plan de acción preparado para un cambio futuro predecible en requerimientos y en un tiempo también predecible esta necesidad es por:

- Deficiencias en el equipo
- Deficiencias en la mano de obra
- Deficiencias de equipamiento
- Declinación del crecimiento.
- Cambios en la línea de productos
- Reducción de inventarios
- Problemas en el control de materiales

Plan de trabajo para la planeación y la organización de los almacenes

Si hemos de tener un plan de trabajo para lograr una organización óptima de los almacenes se sugiere llevar a cabo lo siguiente:

1.- Asomémonos a los problemas actuales de nuestros almacenes y analicémoslos para encontrar soluciones prácticas que puedan aplicarse de inmediato y hasta donde las circunstancias que predominan en la empresa lo permitan. Los problemas más comunes en un almacén son:

- El espacio es insuficiente.
- El personal es insuficiente.
- El personal incapaz por falta de capacitación.
- Esta mal localizado el almacén
- Existe una mala distribución
- Deficiente colocación de las mercancías que dificultan la localización rápida
- Equipo de almacenamiento inadecuado
- Mentes cerradas a la innovación que se opone al cambio.

2.- consideremos lo ideal, o sea la aplicación de los conceptos y principios básicos que sobre la organización de almacenes estamos tratando para acercarnos a ellos. Para que la meta se fije en una organización de almacén sea realista y posible de alcanzar, es necesario tener una mente abierta.

3.- El paso siguiente que recabemos datos de una manera metódica y sistemática para conocer con certeza lo siguiente:

- Las necesidades actuales y futuras del almacén
- Los recursos físicos y humanos actualmente disponibles y los que habrá que necesitarse en el futuro.
- Los sistemas de control internos
- Los métodos actuales que se siguen en los trabajos dentro del almacén
- Que áreas y que espacios se tiene disponibles para el almacén y como esta distribuido actualmente.
- Como está localizado el almacén y sus áreas de recibido y de despacho con relación en los andenes y plataformas.

4.- Con la anterior recabación de datos hemos desmenuzado el problema del almacén en sus pequeños detalles

5.- Reagruparemos ahora estos conocimientos para construir nuevos sistemas para una mejor distribución de las cargas de trabajo y para implementar más eficientes métodos de trabajo, así como más útiles y sencillos sistemas de control.

Hacer un buen plan de acción para poner en práctica las mejoras y un sistema de seguimiento y evaluación de las transformaciones realizadas.

CAPÍTULO IV. MARCO LEGAL

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y Previsión Social esta fundada en el Artículo 123 Apartado A) ¹² de nuestra Constitución Política, cuyo contenido identifica al Derecho del trabajo con Desarrollo Social.

El Artículo 123 A) en sus enunciados generales otorga a los trabajadores, derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como: Derecho al cargo, al descargo semanal, al ascenso, a las vacaciones, al reparto de utilidades, entre otros.

Regula así mismo dicho ordenamiento las relaciones de trabajo entre particulares, patrones y obreros, empleados, etc. Otorgando derechos y obligaciones recíprocas y asegura no solo a los trabajadores, sino también a su familia en lo correspondiente a la seguridad social y la salvaguarda de su patrimonio y bienes sociales, producto de su trabajo.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del Artículo A) 123 en su fracción XIII en la que se consigna como obligación de las empresas capacita y adiestrar a sus trabajadores.

Anteriormente se consideraba una gracia del patrón dar capacitación hoy en día es una obligación esta ley es la Ley Federal del Trabajo en su titulo Cuarto:
“Derechos y Obligaciones de los trabajadores y de los patrones”

Es pues obligación legal del Patrón dar capacitación por que con ello el trabajador desempeña mejor su trabajo, aumentara su nivel de aptitudes y no sólo se beneficiaran los trabajadores.

¹² constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ed.Porrúa 25ed., México,D.F. 2004

También el patrón por el aumento de productividad o de mejores servicios en su empresa.

Dicha capacitación o adiestramiento deberá ser realizado dentro o fuera de la empresa según convenga, deberá impartirse en horas de trabajo a menos que sea distinta a la ocupación que desempeñe, y la obligación del trabajador es aprovechar al máximo los recursos que se le impartan.

Es necesario señalar el objetivo de la capacitación:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de l trabajador en su actividad, así como proporcionarle información.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
- Prevenir riesgos de trabajo
- Incrementar la productividad
- En general mejorar las aptitudes del trabajador

Esta obligación se menciona en el artículo 180 en su fracción IV de la Ley Federal del Trabajo, par los patrones que tengan a su servicio a menores de dieciséis años, se sita a continuación, textualmente, dicho articulo:

Artículo 180. Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:

- Exigir que se les exhiban los certificados médicos que acrediten que están aptos para el trabajo
- Llevar un registro de inspección especial, con indicación de la fecha de su nacimiento, clase de trabajo, horario, salario y además condiciones generales de trabajo.
- Distribuir el trabajo a fin de que dispongan del tiempo necesario para cumplir sus programas escolares
- Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de está ley y Proporcionar a las autoridades del trabajo los informes que soliciten.

CAPITULO V. PRESENTACIÓN DE PLAN DE ACCIÓN

Propuesta de solución

De acuerdo a la problemática detectada, se presenta un plan de acción para disminuir el daño y el faltante de mercancía en el almacén, el cual consiste en la correcta selección de personal mediante los perfiles adecuados y en la implementación e capacitación necesaria para un mejor desempeño laboral.

Nuestra propuesta se conforma de la siguiente manera:

- **1.- PERFILES**

Para llevar a cabo la perfecta selección de personal, se presentan las características con las que el personal debe de continuar

- **PUESTO: JEFE DE BODEGA**

SEXO: Masculino

EDAD: 26 Años

EXPERIENCIA: 3 años

ESCOLARIDAD: Licenciatura Relacionada con el cargo

HABILIDADES ESPECIALES: Facilidad para trabajar en equipo y bajo presión

CONOCIMIENTOS: Acerca del levantamiento de inventario, de depósito fiscal y nacional, equipamiento de bodegas y aprovechamiento de espacios. Tiene que manejar montacargas de uñas y cartón clamp.

Debe de tener disponibilidad total y sin problemas de horario.

- **PUESTO: SUPERVISOR**

SEXO: Indistinto

EDAD: 20 años

EXPERIENCIA: 1 año

ESCOLARIDAD: preparatoria

HABILIDADES ESPECIALES: Facilidad para trabajar en equipo con el personal a su cargo.

CONOCIMIENTOS: Acerca de almacén o bodega, inventarios, recepción entrega de mercancías. Uso de montacargas.

- **PUESTO: MONTACARGUISTA**

SEXO: Masculino

EDAD: 20 a 40 años

EXPERIENCIA: 2 años

ESCOLARIDAD: Secundaria

HABILIDADES ESPECIALES: Manejo de montacargas, combustión, eléctricos y manejo de mercancía general.

CONICIMIENTOS: Acerca de mecánica, inventarios e interpretación de pedimentos, facturas y listas de empaque.

- **PUESTO: MANOBRISTA**

SEXO: Masculino

EDAD: 18 años

EXPERIENCIA: 3 meses

ESCOLARIDAD: Primaria

HABILIDADES ESPECIALES: Manejo de mercancía en general

CONICIMIENTOS: Acerca de almacenaje. Tiene que manejar el patín hidráulico. Debe de tener disponibilidad total y sin problemas.

La propuesta para la selección de personal, básicamente se centra en el grado de escolaridad de los solicitantes ya que incrementar esta, el personal tiene una mayor visión y habilidad para resolver problemas, así como para hacer aportaciones para el mejor desempeño de sus labores.

2.- Reclutamiento y selección de personal

Alcance:

Es aplicable a todos los puestos de la empresa, al Gerente General encargados de departamentos que requieran personal para el desempeño de sus funciones, y a los candidatos que soliciten empleo en la empresa.

Políticas:

El departamento donde se presenta la vacante establecerá los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente. Toda vacante se cubrirá con el llenado de una requisición de personal.

Procedimiento:

- a) El departamento de Recursos Humanos recibirá la requisición de personal debidamente firmada por los responsables de áreas con las especificaciones requeridas para cada puesto.
- b) Cada solicitud de empleo y currículum deberá ser depurada y evaluada en función de los requerimientos establecidos para la posición en particular, y serán separadas aquellas solicitudes que no califiquen.
- c) Todo candidato será sometido a la entrevista inicial con el fin de validar sus datos generales, preparación, experiencia e intereses.
- d) Aquellos candidatos que, luego de la entrevista inicial califiquen serán cometidos al proceso de evaluación psicológica y técnica, según el perfil y las pruebas para cada puesto.
- e) Se elaborará un informe individual con los resultados de cada prueba. Se deberán solicitar 3 referencias de los últimos trabajos ocupados por el candidato en caso de que los hubiere, además de referencias personales. Los responsables de área notificarán por escrito la aceptación o rechazo de los candidatos y las razones que la justifiquen. Previo a su designación el candidato deberá ser sometido a un examen médico.

❖ Reclutamiento

Si se presentan varias personas como posibles candidatos que parecen llenar las condiciones necesarias para el puesto el reclutamiento consiste en seleccionar a las personas que más se acerquen a esas pautas. Para asegurar la continuidad en el flujo de las operaciones sin altibajos en la eficiencia de los servicios, es conveniente tener un reemplazo disponible para una vacante determinada.

❖ Selección de personal

Este proceso trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlos en el puesto más afín a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa por que se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces responsables e idóneos.

Un seguimiento adecuado en la selección de personal es el siguiente:

- Entrevista inicial
- Exámenes
- Psicométricos de conocimientos generales y examen del área
- Referencias
- Examen médico

A continuación se tratarán sólo algunos aspectos en el seguimiento de la selección de personal:

✓ **Elementos importantes durante la entrevista:**

La solicitud / el curriculum

SOLICITUD. Es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos ya que sus datos son fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.

CURRÍCULO. Al igual que la solicitud su papel es de fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales.

Para la adecuada revisión de dichos documentos el proceso es el siguiente:

- Junte unos pocos cada vez
- Elaboré una lista de requerimientos y necesidades
- Fotocopie esta lista y complétela conforme va revisado el currículo
- Revise las bases del empleo y la educación – responsabilidades, títulos etc.
- Evalúe la ortografía, la exactitud la comunicación escrita.

Mediante las pautas de comportamiento del entrevistado, el entrevistador podrá darse una idea de con que tipo de persona está tratando, es necesario que el encargado de reclutamiento tenga algo de conocimiento de psicología o sea demasiado perspicaz para notar el significado de las actitudes del entrevistado.

Algunas pautas de comportamiento a considerar por el entrevistador son:

- a) Presencia física correcta y adaptada a las circunstancias: pelo y forma de vestir se adecuen a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso.
- b) Saludar cortésmente
- c) Asistencia puntual a la cita es fundamental
- d) Tomar asiento correctamente
- e) La mirada al entrevistador debe de ser directa
- f) Evitar respuestas irónicas, críticas no constructivas, agresividad
- g) Evitar ambiciones inmediatas sin currículo que las avale y regateos sobre sueldo
- h) Despedida dentro de los parámetros de corrección en los que se desarrollo la entrevista.

Para detectar la posible conducta de los solicitantes es caso de que la solicitud de empleo sea favorable, ahí que considerar algunas actitudes durante la entrevista y actuar de tal manera que podamos saber más de ellos.

1.- EL SOLICITANTE QUE NO DEJA HABLAR

- Especifique límites de tiempo
- Interrúmpalo cuando se tarde mucho y usted dirija la conversación
- Utilice preguntas reflexivas para provocar una respuesta

2.- EL SOLICITANTE CALLADO

- Utilice el tipo de pregunta abierta
- Utilice motivadores no verbales
- Trate de preguntar que piensan ellos para que usted conozca sus habilidades

3.- EL SOLICITANTE HABLADOR

- Utilizar preguntas cerradas
- Usar preguntas de seguimiento relacionada con los errores
- Haga una afirmación parcialmente correcta para ver si está desacuerdo

4.- EL SOLICITANTE EVASIVO

- Presione para obtener detalles
- Repita las preguntas de diferentes maneras
- Haga hincapié en necesidades de información relevante

5.- EL SOLICITANTE NERVIOSO

- Dígale al solicitante que se tome el tiempo que sea necesario
- Sea caluroso y personal
- Use preguntas abiertas enfocadas la éxito

6.- EL SOLICITANTE ESCONDIDO

- Explore las especificaciones de desempeño y confiabilidad
- Plantee una situación hipotética o pregunte que dirían los demás
- Utilice el seguimiento para probar patrones de conducta.

Investigación laboral

Nos permite predecir el comportamiento a futuro del candidato en el puesto.

Tipos:

- Investigación de antecedentes de trabajo
- Investigación de antecedentes penales
- Investigación de cartas de recomendación
- Investigación de el domicilio

La investigación laborar cubre tres áreas:

- Aspectos familiares de conflictos
- Tipo de responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores
- Comprobar la veracidad de la información proporcionada

Pasos para pedir referencias

- Prepárese antes de la llamada preséntese así mismo y a la compañía
- Explique sus propósito
- Obtenga cooperación
- Pase de la verificación al desempeño, luego al potencial pida una impresión general y pregunte a quien más se podría consultar
- Tome notas y manténgalas preparadas en el archivo del empleado una vez que se haya contratado

3.- Inducción

Alcance:

Es aplicable a todo empleado seleccionado, ya sea por contratación definida o indefinida.

Políticas:

A todo empleado seleccionado se le proporcionara un comunicado por escrito que contenga el nombre del puesto, departamento al que pertenece su salario y la efectividad de la designación.

Todo nombramiento deberá ser confirmado por un contrato de trabajo que deberá contener las identificaciones de las partes contratantes, la fecha de inicio, el título del cargo, el salario, el horario, la descripción de nuestro puesto y cualquier otra condición relativa al empleo con la empresa y demás lineamientos de acuerdo a la ley.

El encargo del área de recursos humanos o algún encargado deberá recibir a cada empleado contratado y ofrecerle la información general acerca de la empresa.

Procedimiento:

El encargado del área de recursos humanos o algún encargado de la misma, será quien reciba y presente al nuevo empleado con los demás miembros de la empresa también será quien proporcione información sobre políticas, normas y procedimientos, historia, misión visión filosofía, estructura orgánica, alcance del puesto a ocupar y los beneficios marginales, entre otros. El supervisor del nuevo empleado se encargará de explicarle los aspectos directamente relacionados con el área y el puesto a ocupar así como de dirigirlo en el proceso de adecuación a la cultura interna de la empresa.

Coordinará con el área correspondiente, la ubicación física del empleado y demás materiales de trabajo que se requieran.

Es necesario contar con un manual de inducción para proporcionarlo a los trabajadores del área del almacén, posteriormente se procederá a evaluar el entendimiento de dicho documento.

❖ **NORMAS DE SEGURIDAD INTERNAS**

✓ **ACCESO ALMACÉN.**

El gafete de la empresa es de identificación individual es indispensable para el acceso a las instalaciones de la bodega así como el uso de equipo de trabajo.

✓ **COMEDOR**

Se da el servicio de comedor a todo el personal.

✓ **RESTRICCIONES**

Restricciones se prohíbe fumar, comer y jugar dentro de las instalaciones.

✓ **OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

- 1.- Participar en la capacitación que proporcione la empresa
- 2.- Cumplir en las medidas en que señale el programa específico de seguridad de higiene para la operación y mantenimiento de la maquinaria y equipo
- 3.- Reportar cuando los sistemas de protección y dispositivos de seguridad de maquinaria y equipo de encuentren deteriorados, fuera de funcionamiento o bloqueados
- 4.- Utilizar el equipo de protección personal de acuerdo a las instrucciones de uso y mantenimiento proporcionados por la empresa
- 5.- Usar cabello corto o recogido no portar cadenas anillos, pulseras, mangas sueltas u otros objetos que pudieran ser factor de riesgo durante la operación
- 6.- Reportar cualquier anomalía en la maquinaria y equipo que pueda implicar riesgo.

Equipo de trabajo reglamento por empresa que se debe usar dentro del almacén durante las labores diarias:

PUESTO	CASCO COLOR	CAMISETA COLOR	FAJA	ZAPATO DE SEGURIDAD	LENTES DE SEGURIDAD
Maniobristas	Azul	Verde	Si	Si	No
Montacarguistas	Amarilo	Amarillo	Si	Si	Si
Supervisor de almacén	Blanco	Vino	No	Si	Opcional
Contables	Naranja	Vino/Guinda	Si	Si	Opcional
Mantenimiento	Rojo	Gris	Si	Si	Opcional
Control de Patio	Amarilo	Vino	No	No	No
Distribución	No	Azul marino, blanco (opcional)	Si	Si	No
Equipamiento	Azul	Roja	No	No	Opcional
Monitoristas	Blanco	Vino	No	No	No
Jefes Responsables de arrea	Blanco	Negra	No	Si	Opcional
Acondicionamiento	Cofia/ cubre bocas	Azul marino (etiquetador y costureras vino supervisora)	Si ambas	Si	No

Nota: portar la credencial en todo momento, es requisito primordial.

✓ HIGIENE.

En la empresa se han establecido una serie de reglas las cuales están orientadas a mantener la imagen del personal y a la conservación de la higiene y calidad de la mercancía de nuestro cliente:

1. El personal antes de empezar a laborar debe de estar limpio, tanto en su físico como en sus vestimentas.
2. El área de trabajo deberá estar completamente limpia y contar con un programa de limpieza estricto y continuo
3. El área de trabajo deberá contar con sistemas para prevenir la aparición de aves, insectos o roedores.
4. El personal deberá utilizar en el área de acondicionamiento de producto, cofia y cubre bocas

5. Ninguna persona tiene permiso a ingerir cualquier tipo de alimento en su área de trabajo esto debe de hacerse en el área del comedor y en el horario establecido para esta actividad.
6. El personal no deberá usar anillos, relojes o collares cuando estén laborando ya que generan el desarrollo de gérmenes y bacterias que puedan contaminar el producto del cliente.
7. todo el personal que labora en la empresa debe portar uniforme y equipo completo al iniciarlas labores, durante la jornada laboral y al finalizar el día de trabajo.
8. Todo personal que labora en la empresa, específicamente en el área del almacén para que no se haga acreedor a alguna sanción reporte o acta administrativa, o llamada de atención debe cumplir con las normatividades y políticas que la empresa determino de seguridad industria, higiene y seguridad personal.
9. Todo el personal debe mantenerse limpio y en buen estado durante toda la jornada laboral tanto su lugar de trabajo, como las diferentes áreas de la empresa por lo que se les invita a no rayar paredes, puertas, ensuciar o maltratar cualquier inmueble, ya que esto causara una sanción.

PROTECCIÓN CIVIL.

La empresa cuenta con brigadas de protección civil en constante capacitación por personal especializado, para garantizar en lo más posible la seguridad y atención del personal en casos de desastre.

Las brigadas compuestas hasta el momento son:

1. Brigada contra incendios.
2. Brigada de búsqueda y rescate.
3. Brigada de evacuación.
4. Brigada de comunicación.
5. Brigada de primeros auxilios.
6. Brigada de seguridad.

PRESTACIONES

La empresa además de las prestaciones de ley otorga a sus empleados prestaciones adicionales, de acuerdo a su contrato de trabajo y el puesto que asume cada empleado.

1. AGUINALDO, 15 días de aguinaldo que deberán ser pagados antes del 20 de diciembre.

2. VACACIONES 6 días por el primer año y 2 más por cada año adicional hasta el cuarto, después del cual se incrementaran 2 días por cada 5 años.
3. Prima Vacacional 25% sobre vacaciones
4. Vales de Despensas 5% del sueldo nominal otorgado semanalmente
5. Premio de puntualidad 6% del sueldo nominal otorgado semanalmente
6. Bono de Productividad A partir del tercer mes de los empleados serán considerados en el computo para el otorgamiento de un bono de productividad mensual hasta el 24% dicho porcentaje estará integrado por la evaluación individual y de departamento.
7. Comedor Servicio de comedor si costo para el empleado.
8. Salud Seguro de gastos médicos menores tarjeta de descuento que será cubierta en partes iguales por el empleado y la empresa.

Gozara de días de descanso otorgados por la ley.

- 1 de enero
- 5 de febrero
- 21 de marzo
- 1 de mayo
- 16 de septiembre
- 20 de noviembre
- 1 de diciembre
- 25 de diciembre

A continuación se presenta el formato de un cuestionario que tiene por finalidad recopilar información que permita evaluar el programa de inducción, aplicado a personal que ingresa a la empresa, con el fin de realizar correctivos necesarios para el mejoramiento del mismo.

Desenvolvimiento de los facilitadores

a. El dominio del tema por parte de los facilitadores fue:

Excelente Bueno Regular Deficiente

b. La explicación del tema por parte de los facilitadores fue:

Excelente Bueno Regular Deficiente

c. El conocimiento del tema fue percibido como:

Excelente Bueno Regular Deficiente

d. Recibió la bienvenida de parte del supervisor inmediato:

Si No

e. Su supervisor inmediato le presentó a sus compañeros de trabajo:

Si No

f. Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo:

Si No

g. Recibió información de parte del supervisor inmediato en cuanto a la descripción de su cargo:

Si No

h. Considera que la información recibida le permite identificarse con la empresa:

Si No

Contenido del Programa

a. Se le suministró información general de la empresa en cuanto. Historia, objetivos, estructura, políticas, normas, misión y visión:

Si No

b. Se le dio la bienvenida al ingreso en la empresa:

Si No

c. Se le informó con relación a sus deberes y derechos:

Si No

d. Recibió material didáctico con información relativa a la empresa y sus beneficios:

Si No

Generales.

a. ¿Qué aspectos positivos le causó el programa?

b. ¿Cuáles fueron los aspectos menos valiosos?

c. ¿Qué opina de esta evaluación?

5. Capacitación

Alcance:

Es aplicable a todo empleado seleccionado, ya sea por la contratación definida indefinida.

Políticas.

Todo empleado seleccionado, de acuerdo a las características de su puesto, recibirá capacitación para el adecuado desempeño de sus labores:

Procedimiento:

El encargado de proporcionar la capacitación se coordinará con el área de Recursos Humanos para determinar los lineamientos (lugar, horario, alcances de la información y evaluación).

El responsable de la capacitación evaluará el aprovechamiento de la misma al término de cada sesión, por medio de retroalimentación o por cualquier otro medio que así decida, considerando tiempo y espacio. También será quien proporcione información necesaria al empleado con el objeto de aclarar o despejar cualquier duda.

De acuerdo a la problemática detectada, se considera que la gran mayoría de empleados, así como directivos o encargados de la empresa necesitan capacitación independientemente del nivel que tengan, las deficiencias pueden existir en las diferentes áreas de trabajo desde un administrador hasta un maniobrista, conviene entonces implementar programas de capacitación de manera general, ya que el crecimiento en la productividad dependerá de eso.

La capacitación no solo debe limitarse a las situaciones que necesitan ser corregidas, sino prevenidas, pues probablemente nunca se lograrán al máximo los objetivos de la empresa. Pero si se utiliza la capacitación como una vía de comunicación permanente, habrá más y mejores posibilidades de que la empresa funcione sin problemas con su personal, asimismo disminuirán los daños y faltantes de mercancía y por ende un mejor servicio. Aun cuando se invierta mucho tiempo, dinero y esfuerzo en seleccionar a un empleado, el trabajo será inútil si no se respalda ese buen comienzo con un programa de capacitación constante, pues la capacitación es el factor más importante para la obtención de mejores resultados en la productividad y en la calidad de los servicios. Cuando el personal esté suficientemente capacitado en diversas tareas, el empresario se beneficiará por lo menos de dos maneras: podrá cubrir con mayor facilidad las vacantes y podrá ofrecer a sus empleados la seguridad de que podrán progresar hacia posiciones de mayor responsabilidad.

El proceso de capacitación consiste en un proceso de cambio constante en los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Esto permitirá que los empleados se

transformen en trabajadores capaces y se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los encargados de personal deben insistir en la capacitación como un medio mas para brindar mejores servicios.

El perfeccionamiento de todos los colaboradores mediante la capacitación se proyecta sobre los demás con un efecto multiplicador sobre el incremento si mismo sobre el concepto de mayor utilización del potencial del trabajo, logrando incrementar la creatividad de los trabajadores, orientar al trabajador hacia el auto didactismo, a través de la actualización y de la integración de los conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades empresariales, aumentando su nivel de vida y por ende brindando óptimos servicios al cliente.

Los conocimientos adquiridos por el personal incrementarán su capacidad de razonamiento y de decisión; propugnarán por nuevas ideas y conceptos que debidamente analizados faciliten el esfuerzo creativo e innovador que se requiere en el trabajo productivo, lo cual hace que se enlacen los niveles de calidad y productividad, vendría siendo el objetivo principal de toda empresa, la empresa actual como unidad social y económica requiere, en el nuevo marco de la evolución tecnológica, personal altamente calificado, para lo cual es necesario reconvertir, cambiar las actitudes y rendimiento del trabajador mediante una constante preparación y adaptación de los hechos que suceden.

La carga real financiera de un empleado sin capacitación o adiestramiento puede llegar a ser mucho mayor que el costo de esta.

Como sabemos, es importante desarrollar un programa de capacitación debidamente revisado y autorizado por la empresa para poderlo aplicar, de manera que se satisfagan las necesidades de capacitación de los trabajadores.

Para tener un control individual de la aplicación de la capacitación en los trabajadores de la empresa es recomendable estructurar expediente individual de cada uno de ellos, que para mayor facilidad de manejo debe de separarse del expediente del trabajador que integra el área de personal, los documentos con que debe de contar tal expediente individual son:

- Descripción del puesto.
- Evaluación del desempeño.
- Registro de escolaridad individual
- Programa de capacitación individual
- Informe para el seguimiento individual de capacitación recibida.

A continuación se presentan los lineamientos que debe de abarcar la capacitación que el empleado requiere para el conocimiento y desempeño de sus actividades, así como demás información que complementa el conocimiento de la mercancía y del almacén.

Lineamientos para la adecuada realización de las actividades

La aplicación de esta capacitación habrá de lograr una mejor organización de los recursos humanos.

1. Descripción de los productos que se manejan.
2. Distribución del almacén (Lay Out)
3. Manejo de las herramientas necesarias en el almacén.
4. Manejo y llenado de formatos requeridos para el desempeño de sus funciones.
5. Carga y descarga de la mercancía a almacenar

La segunda capacitación se implementara en Maniobristas y Montacarguistas con los siguientes puntos:

1. Descripción de los productos que se manejan.
2. Distribución del almacén (lay out)
3. Manejo de las herramientas necesarias en el almacén
4. Carga y descarga de mercancía
5. Acomodo de mercancía
6. Estibación de mercancía
7. Manejo de montacargas

Revisar que el montacargas tenga instalado:

- ❖ Luz ámbar intermitente en la parte superior.
- ❖ Luz y señal auditiva de reversa
- ❖ Espejos laterales
- ❖ Extintor de polvo químico seco
- ❖ Colocar avisos de precaución montacargas en operación.
- ❖ En el montacargas únicamente deberá viajar el operador.
- ❖ Respetar la capacidad de carga del montacargas que deberá estar rotulado en la parte frontal media del montacargas.
- ❖ Deberán usar correctamente el montacargas, sin sobrepasar la capacidad de carga, velocidad máxima de conducción y tener precaución al manejar.
- ❖ Al terminar su turno o en el tiempo de comida deberá colocar el montacargas en el lugar destinado para su estacionamiento.

Se recomienda que la duración de estos cursos sea de dos días de 2 horas con 15 minutos de receso entre hora.

A continuación se muestran algunas técnicas y herramientas para el estudio de las funciones, las cuales pueden servir a la empresa como base para delimitar funciones.

La organización que se propone puede lograrse mediante el uso de cuatro herramientas para emplearse en la integración de datos, en su análisis sistemático y en el arreglo de una nueva distribución de las cargas del trabajo, las cuales son.

- La lista de deberes
- Lista de actividades
- Cuadro de distribución del trabajo
- Organigrama de funciones

Las listas de actividades y deberes nos darán el medio práctico para la recavación de datos.

El cuadro de distribución de trabajo, nos proporcionará una estructura clara de los trabajos que se ejecutan en los almacenes y nos presentará en una sola hoja de papel, todas las funciones de un almacén para que con un solo golpe de vista podamos ver a quien le toca hacer que y que le toca hacer a quien.

Pasos que se deben seguir en el estudio y la distribución de funciones:

1. Pedir a cada empleado de cada almacén que elabore una lista de sus deberes.
2. Estructurar para cada almacén una lista de actividades, de acuerdo con las funciones de su especialidad.
3. Elaborar para cada almacén un cuadro de distribución del trabajo, en el que señale claramente lo que toca hacer a cada empleado en cada una de las actividades de su almacén.
4. Analizar el cuadro de distribución del trabajo.
5. Reconstruir las actividades y deberes en un nuevo cuadro y en nuevas listas de actividades y deberes de acuerdo con el resultado del análisis.
6. Entregar a cada empleado la nueva lista de sus deberes.
7. Integrar las nuevas listas y cuadros en el manual de almacén.

Lineamientos acerca de la mercancía

A continuación se presenta un prototipo del programa a seguir durante la capacitación.

1. Descripción de la mercancía a almacenar en dicha bodega.
2. Distribución de la mercancía por marca.
3. Criterios para el manejo correcto de la mercancía.
4. Definición del producto no conforme.
5. Criterios para la identificación de producto dañado.
6. Procedimiento para reportar mercancía dañada.

Esta capacitación se llevará a cabo en el almacén, tanto al personal de nuevo ingreso como al que ya esta laborando. La duración de esta será de 3 días de 2 horas con 15 minutos de receso entre cada hora.

Es importante que el personal considere la relación que existe entre los artículos a almacenar con el conocimiento que se debe de tener del mismo.

Así mismo para evitar el daño y el faltante del producto es importante conocer.

1. Las dimensiones y peso de cada unidad de material o producto, las dimensiones y peso de cada unidad envasada así como la tara del envase.
2. El numero máximo de unidades que se almacenaran.
3. La cantidad mínima que hay que almacenar.
4. El espacio necesario para la manipulación y transporte, así como las precauciones que se deben observar.

Es conveniente ordenar y escribir la información que se recabe, para esto se puede utilizar una tarjeta de datos que se adecue a las necesidades del almacén, esta tarjeta puede contener los siguientes datos:

1. En el primer renglón se anota el nombre de los artículos; su número, clave y la fecha de ingreso.
2. En el segundo la clase de deposito, la unidad, metros, kilos, litros, etc. Las características físicas: frágil, delicado, corrosivo, etc.
3. En el tercer renglón se anota el tamaño unitario medidas de ancho, grueso, altura total o circunferencia, de manera que se pueda conocer el espacio cúbico que se habrá de ocupar en un estante, la cantidad envasada, tamaño del envase y forma del envase.
4. En el cuarto se anota la localización actual y la localización propuesta.
5. En el quinto renglón se anota la cantidad de unidades que se espera recibir en el almacén como máxima, así como la cantidad mínima.

Conocimiento de la mercancía

Se debe de proporcionar a los trabajadores elementos que les permitan analizar los materiales y productos para calcular los espacios que ocuparan según la cantidad, tamaño, tipo y tamaño de envases, así como para su correcto manejo, almacenamiento y su control.

Puede convenir separar las distintas mercancías en áreas especiales según sus características y en algunos casos, en salas o cuartos herméticos. La siguiente descripción es una clasificación para dividir las mercancías. De la cual los trabajadores deben de estar enterados, para evitar errores en el movimiento de entarimar la mercancía.

1. POR SUS CARACTERÍSTICAS.

- Frágil
- Acabado delicado
- Líquido
- Gaseoso
- Polvo
- Contaminante
- Cortante
- Alto costo
- Inflamable
- Explosivo
- De combustión espontánea
- Con olor desagradable o nocivo
- Perecedero
- En espera de inspección aduanera

2. POR CONDICIONES DE LUGAR.

Seco
Húmedo
Cálido
Frío
Iluminado
Oscuro

3. POR PESO

Los lineamientos sobre las áreas del almacén.

Los puntos a tratar dentro de esta capacitación son los siguientes:

Área de recepción

El flujo rápido del material que entra, para que este libre de toda congestión o demora, requiere de la correcta planeación del área de recepción y de su óptima utilización. Las condiciones que impiden el flujo rápido:

1. Espacio de maniobra restringido o inadecuado.
2. Medios de manejo de materiales deficientes.
3. Demoras en la inspección y documentación de entrada.

El objetivo que persigue toda empresa es obtener rapidez en la descarga y lograr que la permanencia de la mercancía en el área de recepción sea la mínima posible.

El espacio necesario para el área de recepción depende del volumen máximo de la mercancía que se descarga y del tiempo de su permanencia en ella.

El tiempo de permanencia de las mercancías en el área de recepción debe ser lo mas corto posible, pues el espacio requerido y el costo de operación dependen de la fluidez con que estas se pasan del vehículo del cliente al almacén. Los costos de las funciones del área de recepción pueden ser los siguientes:

Patios y maniobras de los vehículos

Andenes

Zona de maniobras de estiba

Zona de inspección

Zona de la oficina de control

Otros costos incluyen:

El mantenimiento del área y de su equipo y maquinaria

Los intereses sobre la inversión en el mueble y en el equipo.

Los gastos indirectos de.

Personal

Registros

Protección de los materiales.

Propuesta de implementación y capacitación en la empresa

Para la aplicación de esta propuesta es necesario que un capacitador externo y especialista en el área imparta la capacitación correspondiente al personal, para que posteriormente se implemente lo siguiente:

La implementación de la capacitación dentro de la empresa puede darse de la siguiente manera:

Debido a que dentro de la empresa existe un porcentaje considerable de rotación de personal, la implementación de la capacitación resultaría un tanto incosteable, y una inversión de tiempo muy grande, por lo que se propone la aplicación de la capacitación con el siguiente procedimiento:

1. Se anuncie a los empleados de cada área que se seleccionara al empleado al que mejor cumpla con sus funciones para ser nombrado el "capacitador" del "trimestre", obteniendo un bono como recompensa por el desempeño de esta tarea.

Nota: El periodo que se propone es el de cada tres meses; sin embargo la empresa puede elegir el periodo que mejor le convenga.

El proceso de selección lo llevara a cabo el responsable del área de recursos humanos, de conformidad con los reportes del desempeño de los trabajadores, que los jefes del área que corresponda realicen.

2. Dicho capacitador tendrá la obligación de capacitar a los nuevos empleados, solo durante su periodo de nombramiento.
3. Una vez finalizado el periodo de nombramiento se seleccionara al trabajador que haya desempeñado su trabajo mejor, y se nombrara capacitador del siguiente trimestre.

El capacitador puede ser nombrado capacitador el número de veces que haya logrado ser el mejor empleado.

Por medio de este sistema, la empresa estaría ahorrando tiempo en estar capacitando constantemente al personal de nuevo ingreso, al mismo tiempo que ahorra dinero, ya que no será necesaria la contratación de otro recurso humano para llevara a cabo la capacitación.

La empresa tendrá que evaluar la cantidad del bono que recibirá el capacitador por concepto de esta tarea. Sin embargo el costo de esta capacitación será considerablemente menor, comparada con la capacitación que tendría que brindar otra persona, o por medio de otros métodos, ya que el capacitador será la persona idónea para desempeñar esta tarea, ya que conocerá a la perfección el desempeño de sus funciones.

Al aplicar este método, la empresa además de aplicar la inducción y capacitación al personal de nuevo ingreso, esta aplicando motivación para que los empleados desempeñen mejor su trabajo, si quieren ser nombrados "capacitadores" y obtener a cambio el bono de recompensa.

Así pues se fomentara el mejor desempeño de sus funciones, por medio de la aplicación de este método capacitador, que también es motivador.

Nota: La aplicación de este procedimiento se recomienda a las áreas con mayor rotación de personal.

Análisis.

Dentro de nuestra investigación nos percatamos que la empresa tiene altos costos dentro de la distribución de la mercancía en la Republica Mexicana, a continuación presentaremos un análisis de esta problemática en la empresa.

Hoy en día Logística Internacional de Mercancías S.A. de C.V. Presenta la problemática de la apertura de una nueva bodega para el resguardo de leche condensada proveniente de Canadá, y abastecer de este insumo a las compañías del norte de la república Mexicana.

Logística Internacional de Mercancías S.A. de C.V. ha estado operando con la leche condensada de la siguiente manera: viaja desde su origen en Canadá hasta las bodegas ubicadas en la Ciudad de México y Jalisco, para después distribuirla hacia el territorio del norte de la república Mexicana.

Lo anterior delata un costo demasiado elevado, tanto para la empresa Canadiense como para Logística Internacional de Mercancías S.A. de C.V., por la operación de cruzar los estados del norte de la república y después devolver la mercancía a dichos estados para su distribución en las compañías.

Es importante considerar que no solo existen pérdidas económicas, sino también el prestigio de la empresa ante sus clientes.

Esta operación implementada por años en Logística Internacional de Mercancías S.A. de C.V. tiene un impacto profundo en la economía de la empresa viéndolo reflejado con un alto costo de distribución de la mercancía dentro de la República Mexicana, por ello es importante implementar una estrategia inmediata para la disminución considerable de los costos en dicha distribución, ya que esta situación pone en desequilibrio la participación con la que cuenta la empresa, y sin duda esta afectando más que su economía interna.

La apertura del almacén en el sur de Estados Unidos está totalmente ligado con el personal, y por lo tanto es importante conocer el perfil del personal que la empresa aplica al momento de realizar la selección del mismo y cuál es la capacitación que se les proporciona, de esa manera se pretende establecer una retroalimentación tanto al personal como a la propia empresa.

A continuación presentamos una descripción de los puestos relacionados directamente con el funcionamiento de la nueva bodega:

Jefe de almacén

- Las habilidades especiales que requiere son manejo de personal, trabajo en equipo, trabajar en situaciones de presión sin pérdida del control y demostrar un liderazgo irrefutable.
- Se requiere una escolaridad mínima con experiencia comprobable en el puesto de cinco años. Sexo masculino, edad de treinta años en adelante.

- Requiere conocimientos acerca del levantamiento del inventario, depósito fiscal y nacional, equipamiento de bodegas y aprovechamientos de espacios.
- Contar con el manejo de montacargas de uñas y cartón clamp.
- Así como una disponibilidad total de horario.

Supervisor

- Habilidades especiales que requiere es el manejo de personal.
- Conocimientos generales acerca de almacén o bodega, inventarios recepción, entrega de mercancía, y dominar el manejo de personal. Manejar montacargas.
- Disponibilidad total de horario.
- Experiencia mínima en el puesto de dos años. Sexo masculino, edad de veinte años en adelante.

Montacarguista

- Habilidades especiales requeridas manejo de montacargas, combustión, eléctricos y manejo de mercancía en general.
- Conocimientos acerca de mecánica, inventarios e interpretación de pedidos, facturas y listas de empaque.
- Disponibilidad total de horario.
- Experiencia mínima en el puesto de 3 años. Sexo masculino, edad de veinte a cuarenta años.
- Disponibilidad total de horario.

Maniobrista

- Habilidades especiales manejo de mercancía en general.
- Conocimientos acerca del almacenaje en general.
- Manejo del patín hidráulico.
- Experiencia mínima en el puesto de 3 años. Sexo masculino, edad de veinte a cuarenta años.
- Disponibilidad total de horario.

La empresa cuenta con el perfil del puesto específico, pero es importante considerar que para trazar el perfil adecuado para cada cargo hay que definir las condiciones que debe reunir el aspirante para satisfacer la expectativa de la empresa que marca el objetivo, políticas, e idiosincrasia de la misma, haciendo marca especial:

Vocacional. Que demuestre su deseo de progreso concordante con su potencial.

Intelectuales. Referidas a los conocimientos y experiencias en la materia a serle confiada.

Relacionarse. Que le permitan trabajar en equipo y aceptar ser subordinado.

Temperamentales. Que le permitan enfrentar sus obligaciones sin tener que vivir en permanente discordia con el entorno que lo vincula al cargo.

Morales y de lealtad a la empresa, en especial si tiene acceso a información reservada.
Análisis del desarrollo de la capacitación del personal dentro de la empresa.

El personal al no conocer los criterios con los que se debe contar para manejar el almacén correctamente, nos damos cuenta que no se desenvuelve debidamente y a causa de ello se ocasionan daños y demoras en el almacén.

Por tanto la empresa invierte en dicha capacitación así como en cursos de protección civil que serán impartidos por instituciones públicas para la empresa.

Logrando una eficiencia en su personal por tal inversión aplicada.

Dentro de los cursos impartidos para el área de almacén se desglosan de la siguiente manera:

"Capacitaciones a trabajadores en el área de almacén."

	CURSO	FECHA
Todas	Filosofía de ISO- 9000	Abril
Jefes, supervisores y contadores de bodega	Manejo y control de almacenes e inventarios.	Mayo
Supervisores	Estrategia de supervisión	Julio
Montacarguistas	Manejo seguro de montacargas	Octubre
Maniobristas	Manejo y emplayado de mercancías	octubre

La tabla nos muestra el total de los cursos que se impartirán por la empresa en el área de almacén, en los periodos ya previstos para estos, dejando diferencias de un mes a otro, para observar la aceptación dentro del personal de la empresa, ya que estos cursos serán de asistencia opcional sin obligar al personal a asistir y siendo impartidos fuera del horario laboral.

Observación y análisis para determinar la creación de una nueva bodega en logística internacional de mercancías s.a. de c.v.

Al implementar el método de observación, podemos determinar el origen del problema; basándonos en las visitas continuas a la empresa, el análisis de los estados de cuenta tomando el rubro acerca del costo del traslado de las mercancías al norte de la

República Mexicana y las conversaciones mantenidas con los trabajadores de la misma.

Para poder manejar de una forma optima la información recabada hemos incluido tablas con rutas y recorridos de los destinos que se implementan para la distribución de la mercancía, con sus respectivos costos.

Ver anexo

La observación antes mencionada se puede avalar mediante la aplicación de encuestas, las cuales arrojan datos mas específicos acerca del problema en cuestión, El procedimiento para la aplicación y obtención de datos vía entrevista directa será el siguiente:

1.- Muestreo aleatorio

Este tipo de muestreo es seleccionado al azar, ya que cuando la manera de selección es tal, que cada elemento de la población tiene igual oportunidad de ser seleccionado. Una muestra aleatoria es también llamada muestra probabilística son generalmente preferidas por los estadísticos, puesto que en esta la selección de muestras es objetiva, y el error muestral puede ser medido en términos de probabilidad bajo la curva normal. Los tipos comunes de muestreo aleatorio son el muestreo aleatorio simple, muestreo sistemático, muestreo estratificado y muestreo de conglomerados.

Muestro aleatorio simple

Una muestra aleatoria simple es seleccionada de tal manera que cada muestra posible tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población. Para obtener una muestra aleatoria simple, cada elemento en la población tenga la misma posibilidad de ser seleccionado, el plan de muestreo puede no conducir a una muestra aleatoria simple. Por conveniencia, este método puede ser remplazado por una tabla de números aleatorios. Cuando una población es infinita, es obvio que la tarea de enumerar cada elemento de la población es imposible. Por lo tanto, ciertas modificaciones del muestreo aleatorio simple son necesarias. Los tipos más comunes del muestreo aleatorio modificado son sistemático, estratificado y de conglomerados.

Muestreo sistemático

Una muestra sistemática es obtenida cuando los elementos son seleccionados de una manera ordenada. La manera de la selección depende del número de elementos incluidos en la población y el tamaño de la muestra. El número de elementos en la población es, primero, dividido por el número deseado en muestra. El cociente indicara si cada décimo, cada onceavo, o cada centésimo elemento en la población va a ser seleccionado.

El primer elemento de la muestra es seleccionado al azar. Por lo tanto, una muestra sistemática puede dar la misma precisión de estimación acerca de la

población, que una muestra aleatoria simple cuando los elementos en la población están ordenados al azar.

Muestreo estratificado

Para obtener una muestra aleatoria estratificada, primero se divide la población en grupos, llamados estratos, que son más homogéneos que la población como un todo. Los elementos de la muestra son entonces seleccionados al azar o por un método sistemático de cada estrato. Las estimaciones de la población, basadas en la muestra estratificada, usualmente tienen mayor precisión que el muestreo aleatorio simple. El número de elementos seleccionado de cada estrato puede ser proporcional o desproporcional al tamaño de del estrato en relación con la población.

Muestreo de conglomerados

Para obtener la muestra, se divide la población en grupos que son convenientes para el muestreo. Después, se selecciona una porción de los grupos al azar o por un método sistemático. Finalmente tomar todos los elementos o parte de ellos al azar o por un método sistemático de los grupos seleccionados para obtener una muestra.

Una muestra de conglomerados, usualmente produce un mayor error muestral que una muestra aleatoria simple del mismo tamaño. Los elementos individuales son dentro de cada conglomerado tienden usualmente a ser iguales.

2.- Determinación del tamaño de la muestra.

Seleccionamos el método aleatorio estratificado analizado lo anterior sabemos que este es el método con mayor precisión, y nos arrojará un resultado de las encuestas confiable.

Nuestra población está dividida en Gerente de logística, gerente de operaciones, gerente de contabilidad. y personas a quienes se les aplicará la encuesta en general escogidas al azar, pero puesta al tanto de la problemática (trabajadores de la misma empresa).

Gerente de logística

Total de encuestas: 13

Gerente de operaciones

Total de encuestas: 13

Gerente de contabilidad

Total de encuestas: 13

3.- Aplicación de cuestionarios y tabulación

La aplicación de los cuestionarios es para los siguientes puestos.

- ✓ Gerente de logística.
- ✓ gerente de operaciones.
- ✓ gerente de contabilidad.

El formato de los cuestionarios es el siguiente:

FORMATO No. 1 Gerente de logística.

1.- ¿Conoce la ruta recorrida por la leche condensada para llegar a las compañías del norte de la Republica Mexicana?

SI
NO

MENCIONELA _____

2.- ¿piensa que es una ruta larga para la leche condensada?

SI
NO

¿PORQUE? _____

3.- ¿Conoce los motivos por los que pasa de largo a los Estados del Norte de la Republica Mexicana?

SI
NO

MENCIONELOS _____

4.- ¿Piensa que esto afecta a la empresa en Canadá?

SI
NO

5.- ¿Piensa que esto afecta a las compañías de norte de la Republica?

SI
NO

6.- ¿Cree que esto provoca un alto costo para Logística Internacional de Mercancías S.A. de C.V.?

SI
NO

¿PORQUE? _____

7.- ¿Logística Internacional de Mercancías S.A. de C.V. cuenta con unidades suficientes para desplazar la mercancía?

SI
NO

8.- ¿Conoce la forma de solucionar el problema?

SI
NO

9.- ¿cree que es la mejor forma y la más eficaz?

10.- ¿Cómo disminuirían los costos dentro de la distribución en Logística Internacional de Mercancías S.A. de C.V.?

11.- ¿Cree usted que con esto Logística Internacional de Mercancías S.A. de C.V. pueda incursionar en el mercado de USA?

FORMATO No. 2 Gerente de operaciones.

1.- ¿Conoce las responsabilidades de su cargo?

SI
NO

2.- ¿Cuáles son? _____

3.- ¿Piensa que Logística Internacional de Mercancías S.A. de C.V. tiene un problema de logística?

SI
NO

4.- ¿Conoce por que Logística Internacional de Mercancías S.A. de C.V. tiene costos muy altos en su distribución dentro de la Republica?

5.- ¿considera que Logística Internacional de Mercancías S.A. de C.V. cuenta con el nivel para abastecer a los estados del norte?

6.- ¿piensa que la solución para Logística Internacional de Mercancías S.A. de C.V. es adquirir más unidades de carga?

7.- ¿Cómo identifica el problema de Logística Internacional de Mercancías S.A. de C.V.?

8.- ¿cree que la empresa tendría mejor funcionalidad con más filiales?

9.- ¿Logística Internacional de Mercancías S.A. de C.V. puede abarcar más mercados de los que tiene ahora?

FORMATO No 3 Gerente de contabilidad.

1.- ¿conoce la importancia que tiene para la empresa su desempeño?

2.- ¿Cree que sea la mejor ruta para la leche condensada salir de Canadá, llegar a la CD. de México y regresarla a los estados del norte de la Republica?

3.- ¿Ha notado en el estado de cuentas un alza en los costos de operación?

4.- ¿Piensa que la empresa puede solventar estos altos costos?

5.- ¿Considera que la empresa cuenta con suficiente liquidez para abrir una bodega mas?

7.- ¿Cree que esa bodega pueda disminuir los costos provocados por la distribución?

CONCLUSIONES

Conclusiones

Durante el desarrollo de la investigación donde se pretendía reducir los costos de distribución de la mercancía, de acuerdo a la apertura de un almacén en el estado de Dallas Texas, encontramos que otro de los principales problemas es el alto costo en perdidas en el traslado de las mismas, lo que nos llevo a buscar un plan de acción que eliminara este costo mediante la correcta selección y capacitación del personal que labora para **Logística Internacional de Mercancías S. A. de C. V.**

El mundo va en constante desarrollo y los cambios se producen cada vez con mayor velocidad, esto implica que el ser humano se debe ir adaptando a estos cambios para no perder el ritmo y quedarse en el tiempo, a través de este tiempo de investigación y observación sobre el daño y faltante de mercancía dentro del almacén de estudio, el resultado que obtuvimos fue la falta de capacitación al personal encargado del trato de la mercancía desde que esta ingresa al almacén, lo cual ocasiona que los empleados tengan criterios específicos para tratar la mercancía y se comentan errores que con el tiempo se vuelvan comunes, por lo que se incurre en una gran perdida para **Logística Internacional de Mercancías S. A. de C. V.**

Tanto la capacitación como el Desarrollo de los Recursos Humanos son los factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización, así como para obtener la confianza de los clientes y el prestigio dentro del mercado. El desarrollo de actitudes, aptitudes así como el crecimiento personal y profesional en los empleados y ejecutivos permite que estos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

Es conveniente capacitar al personal que ya labora en la empresa para que pueda ser ascendido, e inclusive, para promoverlos de un área operativa a una administrativa.

Cuando el personal de la empresa logra ocupar mejores puestos y la gente esta consiente que hay posibilidades de crecer dentro de la organización, el esfuerzo que se realiza es mayor, el grupo se identifica y la empresa se fortalece.

Una buena preparación es garantía de progreso económico y social, entre más y mejor capacitado esta un individuo, más produce y más recibe.

El mas importante recurso con que cuenta una empresa es el Recurso Humano la capacitación es por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no solo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales. Los resultados de la inversión en la capacitación se aprecian en virtud de los problemas que se van superando y en razón del costo – beneficio.

Es conveniente que sean diseñados y puestos en marcha programas de capacitación basados en una investigación de las necesidades de cada individuo, de la empresa y del mercado.

Mayor capacitación = Más productividad y más ingreso

Un buen plan de capacitación debe contemplar los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus funciones.

La capacitación es una de las mejores soluciones a los problemas de las empresas nos puede servir ya que es el medio mas efectivo para generar en el individuo cambios de conducta en forma planeada y conforme a objetivos específicos, que a su vez esta puede resultar peligrosa ya que en un curso mal dirigido puede ser contraproducente, ya que puede propiciar cambios de conducta no deseados.

Para que las empresas puedan aspirar a tener una alta productividad y un desempeño eficiente que las introduzca a la excelencia, deben atenderse las necesidades de desarrollo del elemento más importante: **el personal**.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

VIGILANCIA: Se recomienda implementar más vigilancia, no solo en la entrada del almacén, si no en el interior del mismo para tener un mejor control de la mercancía, así como un mayor apego en el cumplimiento de las reglas del almacén con lo que respecta a los lineamientos de seguridad.

MEDIDAS DE SEGURIDAD: Exigir y vigilar el cumplimiento del uso de fajas para el personal que tiene que maniobrar mercancía, el respeto de los montacarguistas acerca de los límites de seguridad, el uso de cascos de seguridad, que las instalaciones se mantengan limpias y libres de obstrucciones que puedan ocasionar algún accidente, el manejo de letreros que indiquen las zonas de alto riesgo o las zonas donde se están haciendo uso del montacargas. Así mismo, se recomienda realizar simulacros periódicamente para que el personal este preparado ante un desastre natural, en lo posible se debe capacitar a algunas personas dentro del almacén para que, en su momento, funjan como brigadistas y puedan brindar primeros auxilios en caso de un accidente.

MEJORAR LAS RELACIONES INTERCOMPAÑIA: Entre el personal administrativo y el personal de almacén se debe procurar que ambos sean tratados con los derechos y las obligaciones que respectan a cada puesto.

COMUNICACIÓN: Para mejorar la comunicación y dejar fluir las ideas que impulsen una mejora en el almacén, es importante crear un modelo de comunicación horizontal donde todas las voces impliquen opiniones, sugerencias e inquietudes de los miembros de la empresa sean escuchadas y atendidas, sin importar el puesto que ocupen.

LOGISTICA DENTRO DEL ALMACEN: Para prevenir accidentes seria recomendable rediseñar la logística del almacén, colocando sentidos en los pasillos para evitar un choque en que la mercancía puede sufrir daños. También se debe tratar de acomodar la mercancía que requiere un manejo especial en una zona destinada para ello.

Cronograma de actividades

1. Entrevista con el encargado de Recursos Humanos y representante de Proyectos Especiales para obtener autorización para la realización del trabajo de investigación. En dicha entrevista se trataron inquietudes acerca del tema en el que trabajamos (Daño y faltante de mercancía).
2. Realización de visitas al almacén para identificar la situación problemática en el campo en que se desarrolla en problema.
3. Análisis de la información proporcionada por la Empresa, con la finalidad de poder identificar la situación problemática y el impacto que tiene esta dentro de la empresa.
4. Elaboración de la hipótesis con ayuda de los datos recolectados en la Empresa por las determinaciones derivadas de la observación durante las visitas realizadas.
5. Recorrido por todo el almacén observando la forma en que trabajan los empleados realizando las entrevistas con los mismos en las diferentes áreas del almacén, de esa manera se pretendía obtener diferentes puntos de vista acerca del problema, que servirían para confirmar y rechazar la hipótesis.
6. Procesamiento de la información obtenida de las entrevistas y de lo que se había observado.
7. Planteamiento del problema y causas del mismo.
8. Investigación de los temas relacionados con el problema, lo cual pudiera servir de ayuda en la propuesta de solución (Marco Teórico), es decir, la creación de un respaldo en la que nos basemos para elaborar la propuesta que se dará para solucionar el problema.
9. Investigación de campo para buscar posibles soluciones al problema basándonos en las causas que originan el mismo.
10. Observación de la actitud de los trabajadores ante el problema.
11. Análisis de la información recolectada para elaborar una propuesta de solución que sea viable de ser aplicada.
12. Elaboración de la propuesta de solución, tomando en cuenta todos los puntos observados en las diferentes visitas.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Paginas consultadas:

<http://www.sht.com.ar>
<http://www.el-castellano.com>
<http://www.puntolog.com>
<http://www.gestiopolis.com>
<http://www.aduanas.sat.gob>
<http://www.universidadabierta.edu.mx>
<http://www.monografias.com>

Bibliografía consultada

GARCÍA CANTU Alfonso 1998. "Almacenes: Planeación, Organización y Control", 3ª Edición, México, D.F. Trillas.

MUNCH GALINDO Lourdes, GARCÍA MARTÍNEZ José 2001. "Fundamentos de Administración", 5ª Edición, México, D.F. Ed. Trillas.

Ley Aduanera 2004, 25ª Edición, México, D.F. Ed Porrua.

MASAAKI IMAI Kaizen 1989, "La clave de la ventaja competitiva japonesa", 5ª Edición, México, D.F. Ed CECSA.

RAMÍREZ CAVASSA Cesar 1998, "Modelo de capacitación empresarial", 12ª Edición, México, D.F. Ed CECSA

CHIAVENATO Idalberto 1993, "Iniciación a la administración del personal", 8ª Edición, México, D.F. Ed. McGraw Hill

CHIAVENATO Idalberto 2000, "Administración de recursos humanos", 5ª Edición, México, D.F. Ed. McGraw Hill

BERT Duch 1987, "Desarrollo personal para ejecutivos", 12ª Edición, México, D.F. Ed Limusa

CHRUNDEN H. y SHERMAN A. 1955, "Administración de personal", 5ª Edición, México, D.F. Ed Continental S.A.

LEAL BELTRAN Eduardo 1998, "Reclutamiento y selección ante el nuevo rol de efectividad del personal, Diplomado de administración de recursos humanos", Monterrey, Nuevo León, ITESM

American Management Association International - México A.C. 1998, "Como entrevistar a seleccionar adecuadamente", Monterrey, Nuevo León,

RIVAS TOVAR Luis Arturo 1999, "Gestión integral de recursos humanos", 11ª Edición, México, D.F. Ed. Taller abierto sociedad cooperativa de producción SLC

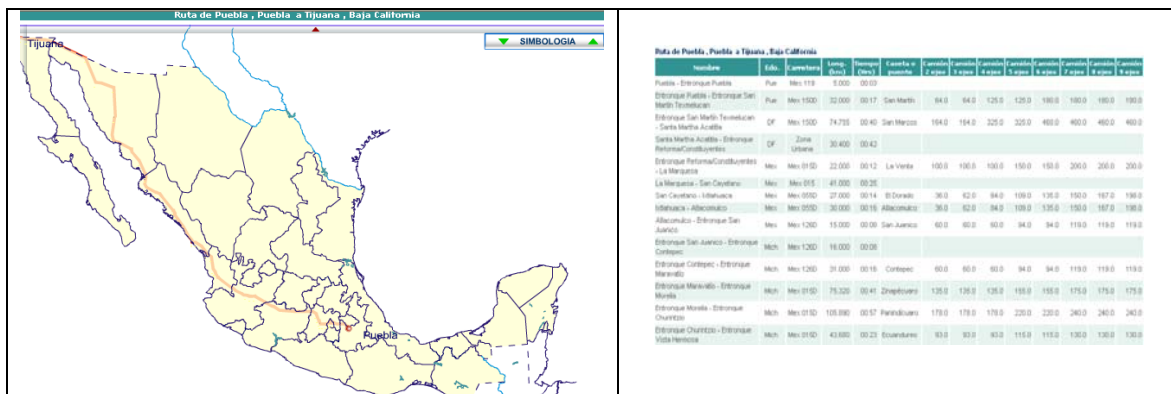
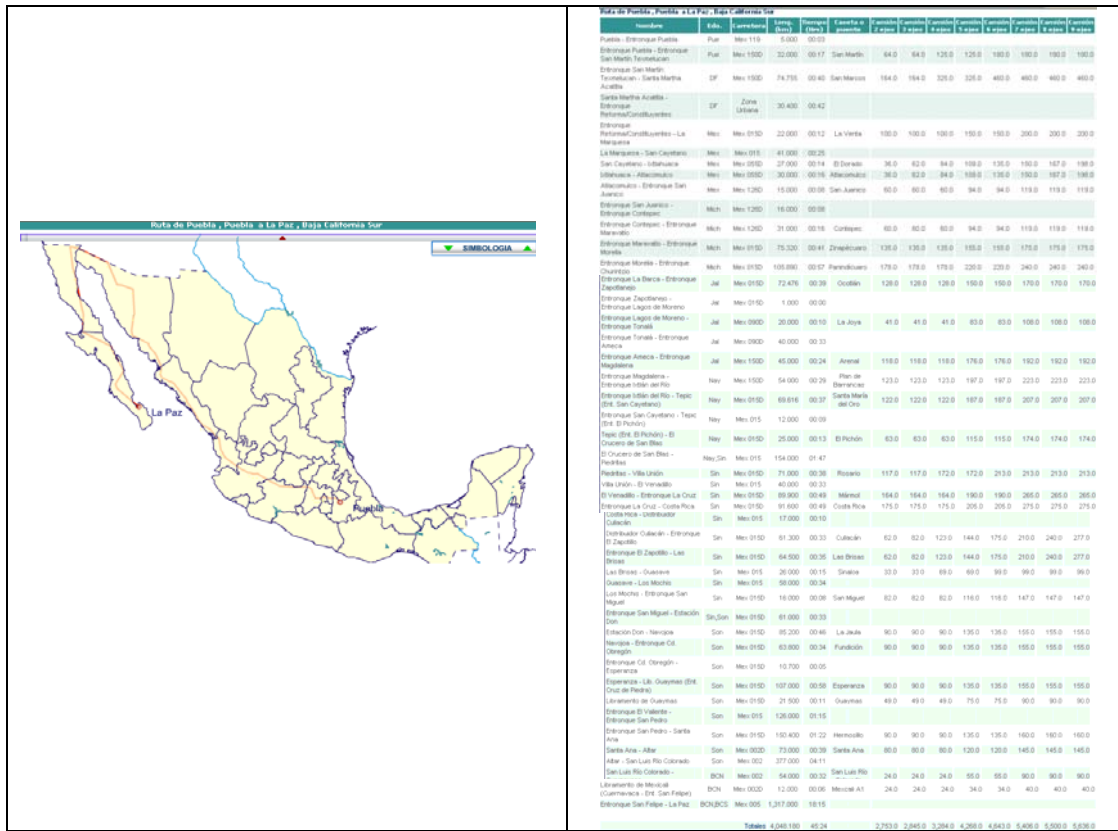
ANEXOS

"Análisis de la correcta selección y capacitación del personal para la disminución de costos en el traslado y almacenaje de mercancías"
Logística Internacional de Mercancías S. A. de C. V.

Ruta de Puebla, Puebla a Torreón, Coahuila		Ruta de Puebla, Puebla a Torreón, Coahuila												
Nombre	Edo.	Carrizavías	Long. (Km)	Tiempo (Hrs)	Cantidad a punto	Camión 2 ejes	Camión 3 ejes	Camión 4 ejes	Camión 5 ejes	Camión 6 ejes	Camión 7 ejes	Camión 8 ejes	Camión 9 ejes	
Puebla - Entronque Puebla	Pue	Mex 119	5,000	00:03										
Entronque Puebla - Entronque San Martín Texmelucan	Pue	Mex 1500	32,000	00:17	San Martín	64.0	64.0	125.0	125.0	190.0	190.0	190.0	190.0	
Entronque San Martín Texmelucan - Santa Martha Acuña	Pue	Mex 1500	74,755	00:40	San Marcos	164.0	164.0	325.0	325.0	480.0	480.0	480.0	480.0	
Santa Martha Acuña - Entronque Peñíscolo	Pue	Mex 1500	30,400	00:42										
Entronque Peñíscolo - Ent. Peñíscolo	Mex	Edmex s/n	22,250	00:24										
C. Mexiquense (Ent. Peñíscolo - Ent. Los Reyes)	Mex	Edmex s/n	12,860	00:06	Cometas	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	
C. Mexiquense (Ent. Los Reyes - Ent. Zumpango)	Mex	Edmex s/n	18,830	00:10	Tultepec	44.0	44.0	44.0	55.0	55.0	73.0	73.0	73.0	
C. Mexiquense (Ent. Zumpango - Ent. Jorobas)	Mex	Edmex s/n	15,170	00:09	Jorobas	100.0	100.0	167.0	176.0	232.0	246.0	246.0	246.0	
Entronque Jorobas - Tepel del Río	Hgo	Mex 057D	12,000	00:06										
Tepel del Río - Peñillas	Gro	Mex 057D	81,000	00:44	Peñillas	121.0	121.0	235.0	235.0	340.0	340.0	340.0	340.0	
Peñillas - El Colorado	Gro	Mex 057D	49,000	00:21										
Libramiento de Cuernavaca (El Colorado - Buena Vista)	Gro	Mex 057D	37,500	00:20	Chichimequillas	56.0	56.0	56.0	57.0	57.0	79.0	79.0	79.0	
Buena Vista - Entonque Calera	Oax,Zac	Mex 057	391,000	04:16										
Entonque Calera - Entonque Víctor Rosales - La Proveniencia	Zac	Mex 049D	5,900	00:03	Calera	32.0	32.0	64.0	64.0	63.0	75.0	75.0	75.0	
Entonque Víctor Rosales - La Proveniencia	Zac	Mex 049	19,000	00:12										
Libramiento de Fresnillo - Ent. Los Reyes	Zac	Mex 049D	20,050	00:10	Morfin Chávez	46.0	46.0	63.0	63.0	75.0	95.0	95.0	95.0	
C. Mexiquense (Ent. Los Reyes - Ent. Zumpango)	Mex	Edmex s/n	12,860	00:06	Cometas	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	
C. Mexiquense (Ent. Zumpango - Ent. Jorobas)	Mex	Edmex s/n	18,830	00:10	Tultepec	44.0	44.0	44.0	55.0	55.0	73.0	73.0	73.0	
C. Mexiquense (Ent. Jorobas - Tepel del Río)	Mex	Edmex s/n	15,170	00:09	Jorobas	100.0	100.0	167.0	176.0	232.0	246.0	246.0	246.0	
Entonque Jorobas - Tepel del Río	Hgo	Mex 057D	12,000	00:06										
Tepel del Río - Peñillas	Gro	Mex 057D	81,000	00:44	Peñillas	121.0	121.0	235.0	235.0	340.0	340.0	340.0	340.0	
Peñillas - El Colorado	Gro	Mex 057D	49,000	00:21										
Libramiento de Cuernavaca (El Colorado - Buena Vista)	Gro	Mex 057D	37,500	00:20	Chichimequillas	56.0	56.0	56.0	57.0	57.0	79.0	79.0	79.0	
Buena Vista - Entonque Calera	Oax,Zac	Mex 057	391,000	04:16										
Entonque Calera - Entonque Víctor Rosales - La Proveniencia	Zac	Mex 049D	5,900	00:03	Calera	32.0	32.0	64.0	64.0	63.0	75.0	75.0	75.0	
Entonque Víctor Rosales - La Proveniencia	Zac	Mex 049	19,000	00:12										
Libramiento de Fresnillo - Ent. Los Reyes	Zac	Mex 049D	20,050	00:10	Morfin Chávez	46.0	46.0	63.0	63.0	75.0	95.0	95.0	95.0	
Entonque San Isidro - Entonque Cuernavaca	Zac,Dgo	Mex 045	225,000	02:30										
Entonque Cuernavaca - Entonque Cuernavaca - Entonque Pedernales	Dgo	Mex 045D	18,625	00:10	Cuernavaca B	48.0	63.0	63.0	92.0	92.0	129.0	129.0	129.0	
Entonque Pedernales - Entonque León Guzmán	Dgo	Mex 045D	51,480	00:29	León Guzmán	138.0	175.0	175.0	290.0	290.0	339.0	339.0	339.0	
Entonque León Guzmán - Torreón	Dgo,Coah	Mex 045	29,000	00:29										
Totales			1,110,730	11:44		843.0	895.0	1,207.0	1,486.0	1,852.0	2,064.0	2,064.0	2,064.0	

Ruta de Puebla, Puebla a Hermosillo, Sonora		Ruta de Puebla, Puebla a Hermosillo, Sonora												
Nombre	Edo.	Carrizavías	Long. (Km)	Tiempo (Hrs)	Cantidad a punto	Camión 2 ejes	Camión 3 ejes	Camión 4 ejes	Camión 5 ejes	Camión 6 ejes	Camión 7 ejes	Camión 8 ejes	Camión 9 ejes	
Puebla - Entonque Peñíscolo	Pue	Mex 119	5,000	00:03										
Entonque Puebla - Entonque San Martín Texmelucan	Pue	Mex 1500	32,000	00:17	San Martín	64.0	64.0	125.0	125.0	190.0	190.0	190.0	190.0	
Entonque San Martín Texmelucan - Santa Martha Acuña	Pue	Mex 1500	74,755	00:40	San Marcos	164.0	164.0	325.0	325.0	480.0	480.0	480.0	480.0	
Santa Martha Acuña - Entonque Peñíscolo	Pue	Mex 1500	30,400	00:42										
Entonque Peñíscolo - Ent. Peñíscolo	Mex	Edmex s/n	22,250	00:24										
C. Mexiquense (Ent. Peñíscolo - Ent. Los Reyes)	Mex	Edmex s/n	12,860	00:06	Cometas	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	
C. Mexiquense (Ent. Los Reyes - Ent. Zumpango)	Mex	Edmex s/n	18,830	00:10	Tultepec	44.0	44.0	44.0	55.0	55.0	73.0	73.0	73.0	
C. Mexiquense (Ent. Zumpango - Ent. Jorobas)	Mex	Edmex s/n	15,170	00:09	Jorobas	100.0	100.0	167.0	176.0	232.0	246.0	246.0	246.0	
Entonque Jorobas - Tepel del Río	Hgo	Mex 057D	12,000	00:06										
Tepel del Río - Peñillas	Gro	Mex 057D	81,000	00:44	Peñillas	121.0	121.0	235.0	235.0	340.0	340.0	340.0	340.0	
Peñillas - El Colorado	Gro	Mex 057D	49,000	00:21										
Libramiento de Cuernavaca (El Colorado - Buena Vista)	Gro	Mex 057D	37,500	00:20	Chichimequillas	56.0	56.0	56.0	57.0	57.0	79.0	79.0	79.0	
Buena Vista - Entonque Calera	Oax,Zac	Mex 057	391,000	04:16										
Entonque Calera - Entonque Víctor Rosales - La Proveniencia	Zac	Mex 049D	5,900	00:03	Calera	32.0	32.0	64.0	64.0	63.0	75.0	75.0	75.0	
Entonque Víctor Rosales - La Proveniencia	Zac	Mex 049	19,000	00:12										
Libramiento de Fresnillo - Ent. Los Reyes	Zac	Mex 049D	20,050	00:10	Morfin Chávez	46.0	46.0	63.0	63.0	75.0	95.0	95.0	95.0	
Entonque San Isidro - Entonque Cuernavaca	Zac,Dgo	Mex 045	225,000	02:30										
Entonque Cuernavaca - Entonque Cuernavaca - Entonque Pedernales	Dgo	Mex 045D	18,625	00:10	Cuernavaca B	48.0	63.0	63.0	92.0	92.0	129.0	129.0	129.0	
Entonque Pedernales - Entonque León Guzmán	Dgo	Mex 045D	51,480	00:29	León Guzmán	138.0	175.0	175.0	290.0	290.0	339.0	339.0	339.0	
Entonque León Guzmán - Torreón	Dgo,Coah	Mex 045	29,000	00:29										
Totales			2,053,790	20:11		2,035.0	2,627.0	3,096.0	3,504.0	4,299.0	4,971.0	5,065.0	5,201.0	

“Análisis de la correcta selección y capacitación del personal para la disminución de costos en el traslado y almacenaje de mercancías”
Logística Internacional de Mercancías S. A. de C. V.



Autor: García Córdoba
Obra: La tesis y el trabajo de tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué es una tesis?

"Se define como una proposición propia con respecto de un asunto controvertible que se sustenta con argumentos" (P.16)

Autor: García Córdoba
Obra: La tesis y el trabajo de tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Cuál es objeto de estudio?

"Se entiende la cosa o fenómeno al que se enfoca el proceso de investigación, respecto del cual se formula la tesis y sobre el que habrán de demostrarse y sostenerse los resultados" (P.20)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es trabajo de tesis?

"Consiste en elegir un objeto de estudio y su aspecto, diseñar y efectuar con recomendaciones metodológicas y esmero una investigación, procesar los resultados y con base en todo ello, formular una afirmación sustentada con argumentos que nos darán una tesis y finalmente elaborar un documento escrito en el que se exponga lo realizado y la afirmación sustentada" (P.24)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es la portada?

"Es la entrada con que se identifica el documento y deberá contener los siguientes datos:

Nombre de la institución o escuela, título del proyecto, un subtítulo en el que se indique el tipo de documento, nombre de los proponentes, grado que se aspira, lugar, fecha". (P.30)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Cuál es la definición de un problema?

"Es el apartado básico, pues se considera el punto de partida que determinara la fortuna de la tesis y sus argumentos, su adecuada elaboración constituye un gran avance del trabajo, por consiguiente, los aspectos que lo integran son: antecedentes, problema, objetivo, propósito, hipótesis, justificación, procedimiento". (P.31)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es una hipótesis?

"Es un supuesto redactado como afirmación respecto de un objeto que habrá de someterse a prueba, una afirmación sin propuestas que quiere transformarse en tesis, localizando sus argumentos". (P.34)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es una justificación?

"En la justificación se presenta las razones teórica, practicas o de otra índole que sustenta la conveniencia de realizar el estudio que sustenta la conveniencia de realizar el estudio." (P.35)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es un procedimiento?

"La palabra procedimiento significa "la manera de hacer", es decir, la forma en que propone realizar la investigación, con frecuencia se denomina "metodología" a esta sección, nombre que es complemente inadecuado ya que la metodología es el estudio de los métodos y técnicas.

Aquí se describe el problema planteado, el objetivo y la hipótesis propuesta

Así como los elementos que permitan comprender como se efectuó la investigación.

La descripción es necesaria si se realizaron estudios de campo o de laboratorio." (P.37)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: la tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es el esquema de acopio de información?

"Es el esqueleto inicial de los tópicos teóricos que se desarrollaran en la investigación son los temas y los subtemas del contenido probable del de el escrito. Su finalidad es mostrar los puntos fundamentales y sus apartados, que serán asuntos teóricos al objeto y aspecto de estudio, además de orientar la localizaron de la información y facilitar el manejo del material que se ha de recolectar" (P.39)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es un cronograma?

"Es el registro calendarizado del proceso investigación, que surge a partir de analizar y fraccionar las etapas señaladas en el procedimiento, en el se anotan las fechas probables para todas y cada una de las actividades que comprenderán desde definir el problema hasta elaborar el documento escrito". (P.40)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es una bibliografía tentativa?

“En este apartado se enumeran las obras que, en una consulta general se localicen y que aborden.

- 1.-al objeto y al aspecto a estudiar
- 2.-apliquen o describan un proceso de investigación igual o similar al Propuesto.
- 3.-libros de metodología” (P.41)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Cuál es el concepto de portada?

“Es el apartado que identifica al escrito y los datos que debe contener son:

- Logotipo de la institución o la escuela.
- Nombre de la institución.
- Nombre de la escuela o facultad.
- Título del trabajo, el cual debe referirse al trabajo.
- Título o grado que se aspira.
- Nombre del o los aspirantes.
- Lugar y fecha.” (P.46)

Autor: García Córdoba
Obra: La tesis y el trabajo de tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué es un oficio de aprobación?

"Algunas escuelas entregan un documento firmado por la autoridad académica correspondiente, en el que se indica que el trabajo reúne los requisitos necesarios para ser presentados". (P.47)

Autor: García Córdoba
Obra: La tesis y el trabajo de tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué es una dedicatoria?

"Son los textos en los cuales el o los autores expresan su agradecimiento a los familiares, profesores, escuela o a quien se juzga conveniente. Aunque el apartado permite expresividad y libertad, habrá de procurarse la mesura y serenidad. No es un apartado obligatorio". (P.47)

Autor: García Córdoba
Obra: La tesis y el trabajo de tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué es un índice?

"Es el listado que señala los apartados en que se divide el escrito, e indica las divisiones y las paginas de inicio de cada sección. Cuando contiene –como ocurre ocasionalmente- solo los tópicos, sin señalar el número de página en que cada sección inicia, es un temario y no un índice. La disposición se hace escalonada con enumeración tradicional o decimal". (P.47)

Autor: García Córdoba
Obra: La tesis y el trabajo de tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué es un resumen?

"Es la redacción sintética del trabajo, que se centra en el planteamiento del problema, el objetivo y la hipótesis, el objetivo y aspectos estudiados la descripción del procedimiento de investigación, los resultados obtenidos y la conclusión o tesis que la sustenta." (P.48)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es la introducción?

"Constituye una breve presentación de todo el trabajo, señalado el problema que se aborda y el objetivo y la hipótesis planteada así como la descripción del proceso de investigación y la reseña de los apartados que componen el escrito." (P.48)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es una exposición general?

"Constituye el capítulo del trabajo y se conforman con la información que describe el objeto y aspecto con las cuales se ha trabajado, la manera de realizarlo y los resultados obtenidos es tan extenso como la requiera la claridad de la exposición. Los capítulos teóricos que la componen son generados a partir del esquema de acopió de información que se presento en el proyecto de investigación". (P.48)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué son los antecedentes?

"En este apartado se exponen los trabajos anteriores que otros investigadores han realizado sobre el mismo tema y que nos permitieron precisar el proyecto del que ahora generamos el reporte final. Esta cuestión ya fue desarrollada al formular el proyecto, queda solo transcribirlo y en su caso complementarlo." (P.49)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: la tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es un marco teórico?

"En esta sección, a partir de la información ya existente se describen básicamente los objetivos y aspectos que han abordado en el estudio, la información se copilara con la guía del esquema de acopio, el cual ya señala diferentes capítulos; ahora se expone el conocimiento obtenido de cada uno de ellos, esta es la parte medular, dado que al señalar el objeto de estudio y sus atributos, también se explica la corriente teórica con la cual se trabajo." (P.49)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es un resultado?

"Esta es la sección fundamental del trabajo, en ella se expondrán los datos que se han recopilado en campo o en el laboratorio, una vez realizado, convenientemente, cada una de las etapas de la investigación." (P.53)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es el vaciado?

"La información recolectada se codifica y concentra en tablas y graficas con la finalidad de hacer manejables los datos obtenidos, por lo general, para su presentación se requiere de un código de clasificación, el cual el cual agrupa los datos en categorías." (P.53)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es la discusión?

"Es una evaluación respecto a las características que a primera vista presentan los datos. Esta acción de desarrolla para estimar si esos datos son los requeridos y su obtención y clasificación no estuvo vencida. En esta etapa la participación del asesor, así como del experto en metodología, resulta de suma importancia." (P.54)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Que es el análisis?

"Es el proceso generalmente estadístico, por medio del cual se somete los datos aun tratamiento para identificar los puntos:

Resulten relevantes, constituyan datos promedio, refieran, índices de correlación, diferencias significativas, desviación o error, entro otros respecto del problema, la hipótesis o el objeto planteado, de este análisis se obtiene los datos mas significativos." (P.54)

Autor: García Córdoba
Obra: la tesis y el trabajo de tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué es una interpretación?

"Es la explicación de los datos relevantes identificados en el análisis. Esta acción se sustenta tanto en conocimientos estadísticos como en el marco teórico. Los datos obtenidos deben ser traducidos a conceptos teóricos que ofrezcan una descripción o explicación de lo encontrado, dentro de un contexto de conocimiento probado o aceptado." (P.54)

Autor: García Córdoba
Obra: La tesis y el trabajo de tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué son las conclusiones?

"Es el apartado que se resuelve o termina el asunto que durante todo el escrito se ha abordado, si la investigación ha sido guiada por un objeto del conocimiento, las conclusiones, necesariamente, versaran sobre la información nueva y relevante que, respecto del objeto de estudio, se ha obtenido, si se ha sometido a prueba una hipótesis, las conclusiones necesariamente versaran sobre la aceptación, rechazo o suspensión de la valoración de esta, en las conclusiones se describe el nuevo conocimiento y se indica la condición respecto a la aceptación, rechazo o suspensión de la valoración de la hipótesis." (P.55)

Autor: García Córdoba
Obra: La tesis y el trabajo de tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué son las recomendaciones?

"Son los tres rangos que se formulan:

- Para solucionar una circunstancia específica que se ve obstruida por falta de información sobre el asunto.
- Para sugerir investigaciones futuras que puedan llenar los vacíos de información que se localizaron en el proceso.
- Para realizar señalamientos relativos a la metodología, esto es, con base en la experiencia propia se podrá puntualizar sobre lo que considera conveniente." (P.56)

Autor: García Córdoba
Obra: La tesis y el trabajo de tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué una bibliografía?

"Esta sección comprendía la totalidad de las fuentes documentales consultadas para la realización de la investigación. Tiene como finalidad mostrar la calidad de los fundamentos del trabajo, además de proponer su consulta; se considera el caso de que otra persona desee ampliar el tema o verificar el documento con precisión." (P.56)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué son los anexos?

"Son los documentos que constituyen una fuente de información secundaria y se proporcionan solo como complemento o pruebas. Su inclusión se basa en el criterio del tesista y su asesor. Algunos ejemplos de anexo son: cuestionarios, mapas y planos que se utilizaron durante la investigación, entre otros." (P.56)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es la evaluación en el trabajo de tesis?

"Las condiciones para considerar una evaluación de tesis son las siguientes: El comunicar y dejar constancia de la investigación realizada, este escrito refleja la capacidad académica y profesional que posee el sustentante y se debe de considerar que la evaluación incluirá aspectos de forma, contenido y los relativos a la defensa oral de la tesis sustentada." (P.57)

Autor: García Córdoba
Obra: La tesis y el trabajo de tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué es una forma?

"Es la estructura del escrito la cual debe efectuarse con cuidado y revisarse las veces que sean necesarias, la presentación del documento ha de cubrir requisitos de formato, organización, documentación, redacción y sintaxis (ortografía, estilo)." (P.58)

Autor: García Córdoba
Obra: La tesis y el trabajo de tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué es el formato?

"En este rubro deberán tomarse en cuenta la uniformidad en márgenes, espacios y sangrías, en títulos, subtítulos, apartados y subapartados." (P.58)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: la tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es la organización?

"Debe establecerse un criterio no explícito en la división y presentación de capítulos y apartados. La distribución se debe de realizar separando el todo en sus partes, las cuales deben ser excluyentes y complementarias." (P.60)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es la documentación?

"En citas textuales y referencias debe existir fidelidad en la transcripción y correspondencia con los datos de la fuente, así como racionalidad y moderación en su uso. La documentación es la que permite al experto en el tema valorar si el autor de la tesis maneja textos y autores especializados y además si sabe integrar y discernir entre los que son relevantes para el asunto tratado de los que son superfluos o inconscientes con lo expuesto." (P.61)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es la sintaxis?

"Las oraciones y párrafos deberán ser cortos respetando la construcción de sujeto y verbo y el complemento, pues ello dará mas claridad a la redacción.

En cada apartado es necesario que se defina, primero que es el objeto, después que hace y al final los comentarios que amplíen la información."(P.61)

Autor: García Córdoba

1/1

Obra: La tesis y el trabajo de tesis

Editorial: Limusa

Lugar: México 2001

Concepto: ¿Qué es el contenido?

"Constituye el plano medular del trabajo; su función es comunicar la tesis que se presenta. El dominio, soltura y capacidad que se tiene respecto de la exposición, demostrara la competencia del sustentante." (P.61)

Autor: García Córdoba
Obra: La Tesis Y El Trabajo De Tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Que es el planteamiento del problema?

"El asunto a tratar o forma de abordarlo he de ser original. Esto se logra al realizar una verdadera revisión de antecedentes, efectuar lecturas sobre el tema y entrevistarse con especialistas; de igual forma la persona que evalué este aspecto será un conocedor de esa área del conocimiento". (P.61)

Autor: García Córdoba
Obra: La Tesis Y El Trabajo De Tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué es el procedimiento?

"Tanto la secuencia de acciones propuestas como los recursos teóricos y metodológicos han de ser los adecuados para dilucidar el asunto. Por ello ha de existir una pertinencia en la manera en la que se desarrollo el estudio, en relación con los anteriores, salvo que se justifique un nuevo tratamiento. De igual manera serán, en su caso, valorados la elección del ámbito de estudio, el tamaño y tipo de muestra y las herramientas seleccionadas o elaboradas para recolectar datos". (P.62)

Autor: García Córdoba
Obra: La Tesis Y El Trabajo De Tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué es la teoría?

"La exposición y manejo teórico sobre el asunto han de mostrar pericia, dominio y comprensión de las teorías, los términos, principios y explicaciones. Resulta evidente cuando el autor solo efectúa una transcripción de múltiples textos que no han sido comprendidos, asimilados, desarrollados e integrados para conformar solo un texto extenso y complejo, mas que claro y coherente". (P.62)

Autor: García Córdoba
Obra: La Tesis Y El Trabajo De Tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué son los resultados?

"La información obtenida en campo o laboratorio deberá ser pertinente para cubrir el objetivo y/o valorar la hipótesis. En ese sentido se requiere que los datos sean necesarios, suficientes y, sobre todo, verdaderos; reacuérdesse que por lo general se confía en que las personas responde a las encuestas con sinceridad". (P.62-63)

Autor: García Córdoba
Obra: La Tesis Y El Trabajo De Tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué es la tesis?

"La afirmación relativa al nuevo conocimiento sobre el objeto(s) y aspecto(s) y/o la condición (aceptación, rechazo o suspensión de valoración) que se le da a la hipótesis, será el núcleo de las conclusiones y deberá reflejar casi de manera impecable la coherencia de todo el trabajo, para de ahí inferir los argumentos que sustentaran la tesis". (P.63)

Autor: García Córdoba
Obra: La Tesis Y El Trabajo De Tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué son las recomendaciones?

"Estas se desprenderán necesariamente de la tesis y se sustentara en ella; de otra manera, solo serán meras ocurrencias sin fundamento". (P.63)

Autor: García Córdoba
Obra: La Tesis Y El Trabajo De Tesis
Editorial: Limusa
Lugar: México 2001

1/1

Concepto: ¿Qué Es El Examen de Tesis?

"El trabajo se presenta primero a los sinodales o revisores, y cuando cada uno de ellos, tras leer el documento, ha señalado las correcciones necesarias y estas se han realizado, es hasta entonces que los sinodales manifiestan que el trabajo puede ser expuesto, emitiendo su voto aprobatorio para que el examen publico se lleve a cabo. Durante el examen, el sustentable habrá de exponer, argumentar y defender su trabajo ante el jurado y el público que asiste al evento". (P.63-64)