



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Área1: Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

REEDISEÑO DEL MANUAL DE BIENVENIDA DEL GRUPO ORDÁS

PROPUESTA

TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA
DULCE GABRIELA SÁNCHEZ MARTÍNEZ

Asesora
Dra. Alma Delia Acevedo Dávila

2015

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

CAPÍTULO 1 GRUPO ORDÁS

1.1 Inquietudes que se reconocen en este giro empresarial	1
1.2 La perspectiva laboral del Grupo Ordás	4
1.3 Palabras clave	5
1.4 Interrogantes	6
1.5 Objetivos	6
1.6 Los objetos de estudio	7
1.7 Procedimientos que se asumen en esta tesina	7
1.8 Metodología	8
1.9 Políticas que fundamentan la capacitación	13

CAPÍTULO 2 CONCEPTOS RECTORES DE LA ADMINISTRACIÓN

2.1 Antecedentes históricos	15
2.2 La disciplina administrativa	17
2.3 El capital humano frente a la respuesta de la capacitación	18
2.4 El espacio de la introducción	21
2.5 El elemento educativo en la capacitación	22
2.6 Aprender a aprender	24

CAPÍTULO 3 EL GRUPO ORDÁS: EMPRESA MEXICANA

3.1 El proyecto empresarial Ordás	27
3.2 Dirección del Capital Humano	30
3.3 Procedimientos que hablan de la mejora permanente	38
3.3.1 LA ORGANIZACIÓN EN EL GRUPO ORDÁS	38
3.3.2 LA CONCEPCIÓN DE CALIDAD EN ESTA EMPRESA	43
3.3.3 MEDIDAS ASOCIADAS A LA IDEA DE CALIDAD	48
3.3.4 EL DISEÑO DE LA NORMA MEXICANA	51

3.3.5 GESTIÓN, EN LA DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO	52
3.3.6 LA CAPACITACIÓN QUE PROMUEVE LA DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO	56
3.3.7 LA RESPONSABILIDAD, REQUISITO INDISPENSABLE	59
3.3.8 LOS NUEVOS APRENDIZAJES FAVORECEN EL CAMBIO	64
3.3.9 LA RESPONSABILIDAD DEL CAPACITADOR EN EL PROCESO DE INTRODUCCIÓN	68
PROPUESTA	69
RELEXIONES FINALES	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS:	
a) Manual de bienvenida de Grupo Ordás	
b) Opinión de mandos directivos	
c) Cuestionarios para valorar Manual Bienvenidos (as)	

PRESENTACIÓN

Durante la elaboración de esta tesina, Manual de Bienvenidos (as) del Grupo Ordás (GO); esta inicia con información básica sobre aspectos de administración con giro educativo, lo que facilita un andamiaje para recobrar conocimientos y experiencias que se han generado durante los estudios de la Licenciatura en Administración Educativa (2004-08) y la experiencia de tres años realizando capacitación en la ya mencionada empresa.

La Licenciatura de Administración Educativa que se imparte en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) favorece en el egresado una formación para organizar y gestionar aportaciones con una mirada de actualidad. La preparación que se obtuvo en esta licenciatura permite solicitar un empleo dentro del Departamento de Capacitación en el GO, que se concretó con mi contratación, una vez que di inicio a mi desempeño laboral, reconocí aciertos y fragilidades en donde yo podía gestionar una aportación colaborativa.

Ante ello, se presenta la necesidad de desarrollar un trabajo, como es el caso del Manual de Bienvenidos (as), pues forma parte de tres años en donde me he desempeñado en el área de capacitación en esta empresa, en donde la mejora del manual siempre se manifestó como un comentario y no, como una realización.

Por ello, en esta tesina se recuperan los siguientes propósitos: la importancia de un sustento teórico, su relación con una realidad y desempeño laboral, asimismo el análisis y reflexión sobre criterios de organización que requiere la administración para el siglo XXI y cómo estos se incorporan al Manual de Bienvenidos (as). Mis conocimientos obtenidos dan cuenta de la necesidad de mejorar el documento mencionado, pero desafortunadamente no se cuenta con mucho tiempo dentro de la empresa, para modificar este material y se opta por trabajar el recurso impreso como una propuesta de tesina que en su momento se discutirá con ejecutivos de la empresa.

Se recuerda que un manual es un instrumento que guía una actuación de manera más definida y para ello el criterio de gestión y mejora de la calidad de los recursos, es un requisito que se exige en toda empresa, en nuestro país. La reelaboración del manual “Bienvenidos (as)” detalla un minucioso trabajo que parte de reconocer inconsistencias y mejoras con la idea de recurrir a un diseño electrónico.

Este documento consta de seis capítulos, en el primero se trabaja una problematización, en ella se da cuenta de diversas problemáticas que se viven en el GO y la justificación para dar paso al diseño del manual con metodologías recomendadas en el escenario educativo. En el segundo capítulo se revisa el papel del administrador que invita a una gestión de recursos, en donde se recuperan las bases más importantes de la administración educativa.

El siguiente capítulo describe el proyecto empresarial del GO como empresa privada, relata brevemente la evolución de esta empresa y su vínculo con la capacitación y la responsabilidad que asumen los diferentes departamentos. La idea de organización y la mejora permanente del escenario laboral, en la que se involucra un trabajador, son los retos al que dan paso al capítulo cuatro. El capítulo cinco define con diversos detalles la responsabilidad de la Dirección del Capital Humano y la necesidad de promover una gestión educativa a partir de la colaboración específicamente en el proceso de introducción.

Para reelaborar el manual Bienvenidos(as) se toman en cuenta autores diversos que permiten garantizar el tratamiento de la información para este material; se cuenta con dos alternativas: la impresa y la electrónica, en esta forma se reconoce la posibilidad de mejorar al momento este material con la idea de calidad que exige el mundo globalizado.

Asimismo se asume el diseño de la propuesta como empuje para realizar iniciativas que se someten a juicio de expertos o autoridades, tema central de esta tesina, para ello se lleva a cabo una evaluación diagnóstica de este material y con esta base de datos se realiza la propuesta.

CAPÍTULO 1

GRUPO ORDÁS

En sus inicios esta empresa surge como un “*bróker*”, despacho que enlaza clientes con aseguradoras; tiene 30 años de antigüedad, la conforma un pequeño grupo de personas que apoya y documenta distintos tipos de seguros (daños, beneficio, personas físicas, vida y autos).

Durante los primeros meses se ocupa un único piso en un edificio en Polanco, posteriormente el corporativo fue empleando a más trabajadores y se ve la necesidad de rentar otros pisos e incluso en otros edificios, pero siempre en un entorno cercano de acuerdo al número de trabajadores y su función.

Poco a poco va ampliando sus expectativas como aseguradora al asumir la administración de fianzas (cantidad o monto económico que se deja como garantía de algo, en caso de no cumplir con un acuerdo).

El corporativo continúa avanzando en el perfeccionamiento de diversos objetos de trabajo; para ello, promueve respuestas, siempre considerando diversas evaluaciones, tales como: el ISO 9001-2008, en esta forma accede a la distinción de “empresa socialmente responsable”.

Actualmente acoge alrededor de 200 trabajadores: abogados, actuarios, administradores, trabajo social, ingenieros, psicólogos e incluso en las gerencia o niveles directivos se solicitan grados académicos. El crecimiento continuo en sus funciones trae en consecuencia, nuevas contrataciones y un constante cambio de instalaciones físicas.

1.1. Inquietudes que se reconocen actualmente en este giro empresarial

La empresa está dedicada a actividades mercantiles, prestación de servicios en el giro de aseguradora y fianzas, en ella se reconoce como indispensable para esas actividades, apoyarse con el vínculo de la administración

para cubrir los fines específicos que se tienen contemplados y que son construidos sobre la base de un cordial ambiente de trabajo.

Esta empresa se desenvuelve con políticas y criterios que regulan sus diversos desempeños laborales; para ello, tiene registrada una normatividad que le impone restricciones y obligaciones de valor universal, sin embargo se observan algunas problemáticas que invitan a reflexionar, con la idea de ofrecer alternativas o acercamientos de solución.

Es el caso:

- poca claridad en las funciones de cada departamento,
- duplicidad en algunas de las tareas departamentales,
- situación que conlleva a no contemplar un organigrama actualizado,
- cuando es indispensable alguna aclaración sobre el trabajo cotidiano, éste se realiza más en forma endógena,
- la capacitación está relegada y cuenta con instrumentos que no se actualizan periódicamente.

Puntualizando un poco más, los apoyos impresos con que cuenta el Grupo Ordás (GO) no recuperan las actuales propuestas de diseño electrónico y las modificaciones que se realizan, tardan tiempo para hacerlas llegar a los interesados, ya sea información o sugerencias de modificación.

Sobre la elaboración de los manuales se detectan los siguientes problemas:

- > Falta exactitud en el organigrama que tiene este manual y las actuales áreas que tiene este giro empresarial
- > Extensión: es sumamente breve y con información incompleta.
- > Imprecisiones sobre los servicios que presta.

Por lo anterior se requiere reelaborar este documento, para que cumplan con una información que asegure comprender el servicio que se presta el GO y en esta forma garantizar una información congruente con todas las actividades que

se realizan en esta empresa. Algunas propuestas de evaluación han favorecido avanzar en demandas, pero quedan temas pendientes que parten de apreciaciones que se recuperan durante los espacios de capacitación, donde se reconoce la necesidad de actualizar diversos materiales.

A la fecha se hace indispensable también mencionar que no es fácil localizar los manuales en impresiones de papel y se presenta como alternativa utilizar la página web; pero en este documento electrónico, tampoco se registran todos los manuales que el GO ha diseñado.

En el caso especial, a partir de mi preparación como Administradora Educativa, considero como elemento básico para el Manual de Bienvenida que tiene esta organización, un cambio pues es la primera mirada que tiene un aspirante a empleado y la mayoría de las veces no se reconoce en este material, todos los avances que tiene esta empresa y la presentación impresa es poco agradable.

Al observar el manual de Bienvenidos (as) de GO se pueden prestar atención en las siguientes inconsistencias (anexo a):

- el manual está elaborado en blanco y negro,
- no están señalados los objetivos con claridad,
- la misión no expresa las funciones sustantivas,
- la visión se maneja como objetivos,
- no presenta organigrama actualizado,
- los servicios que atiende la empresa no se reconocen,
- la relación de clientes está incompleta,
- las prestaciones se dan a conocer en media hoja sin mayor

Por lo tanto, es importante que en esta tesina se aborde con mayor especificidad problemáticas y reflexiones que corresponden al ámbito de la capacitación. Esta preparación la otorga la Licenciatura de Administración Educativa, plan 1990.

1.2. La perspectiva laboral del Grupo Ordás

El GO en los últimos años observa un permanente movimiento de personal, en información registrada en archivos de la empresa se reconocen tres nuevos puestos durante este mes; ello implica, que la empresa tiene que tener un cierto número de materiales disponibles para la introducción e inducción de nuevos trabajadores.

Esta empresa se desenvuelve con ciertos criterios que regulan no solo la vida de los trabajadores sino también las relaciones socio – laborales; por ello, es importante contar con materiales que den a conocer su misión y las obligaciones que asume como empresa, mismas que tienen que darse a conocer como precisión y claridad, esto es en el manual que titula la empresa “Bienvenidos (as)”.

Es importante señalar que los desempeños laborales en esta empresa son diversos y complementarios; por lo tanto, se exige tomar decisiones que lleven al cumplimiento de los fines para los cuales se trabaja en la organización Ordás, que en todo momento exige resultados que permitan observar la eficiencia de la empresa que se construye o reconstruye con el propósito de mejora.

En este caso, el objeto de esta tesina es aportar una guía de criterios e información fundamental, para ser utilizados en el momento de introducir a un aspirante a trabajador, lo que favoreció evaluar el impreso que el grupo denomina “Bienvenidos (as)”.

Este manual debe retomar aspectos específicos de la empresa y dar una panorámica de la misma, en forma de síntesis; al mismo tiempo, debe reconocer las posibilidad de acciones prioritarias que lleva acabo el Grupo Ordás.

La mejora de este documento favorece, realizar una introducción sencilla y accesible, importante señalar que el área de capacitación tiene a su cargo el curso de introducción, de esta manera se abre la posibilidad de llevar de la mano al

solicitante e introducirlo con el apoyo del referido manual, que da entrada a la cultura de esta empresa.

Por lo tanto este material debe dar cuenta de dónde y cuándo se lleva a cabo diversas tareas que recomienda este autor y al mismo tiempo, dar a conocer las expectativas y la ética que fortalece al GO (Rodríguez, 2012).

La información proporcionada considera necesario despertar la conciencia sobre la visión de esta organización y da inicio al conocimiento de la cultura representativa del GO. Es el caso, del manual que apoya la introducción a un posible aspirante a empleado, por lo que se requiere de atender en forma inmediata cualquier innovación en cuestión de ideas o sugerencias tanto de los trabajadores como de los usuarios.

Por ello, el egresado de la Licenciatura en Administradora Educativa, plan 90, puede reconocer algunas fragilidades en este material y a partir de estas primeras observaciones, promover ideas que apoyen una mejora permanente en el documento, sin perder de vista, las bases sólidas que tiene el GO como una realidad concreta.

1.3 Palabras clave

El sentido que se da a la consulta de las siguientes palabras refiere aclarar términos que se usan en el GO y no tienen más objeto, que el de proporcionar una redacción más clara en este primer capítulo.

BROKER

Individuo o firma que actúa como intermediario entre un comprador y un vendedor. Además asesorar y aconsejar sobre temas relacionados con el negocio (DefiniciónABC. Recuperado el 07/01/15 de: <http://www.definicionabc.com>).

DESPACHO

Lugar o habitación destinada a atender un negocio.

EMPRESA

Entidad con fines de lucro que otorga un servicio o un bien, encargada de satisfacer las demandas del mercado (Ídem).

FIANZA

Compromiso en términos monetarios por una persona para responder por otra; dinero que se deja en garantía (The Free Dictionary). Recuperado el 07/01/15 de: <http://es.thefreedictionary.com>)

GIRO COMERCIAL

Actividad económica desarrollada (Eco-Finanzas. Recuperado el 07/01/15 de: <http://www.eco-finanzas.com/index.htm>).

1.4 Interrogantes

¿En qué forma puede participar el Licenciado en Administración Educativa, que egresa de la Universidad Pedagógica, en la empresa Ordás?

¿Cuáles son las tareas que puede llevar a cabo este Administrador Educativo, en una empresa privada?

¿El Administrador Educativo puede presentar algunas sugerencias de mejora sobre el Manual, Bienvenida con que cuenta el Grupo Ordás?

¿Es labor del Administrador Educativo, la mejora del manual “Bienvenidos (as)” en la empresa Ordás?

1.5 Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Rediseño del Manual de Bienvenidos (as) del Grupo Ordás previa evaluación que proporcione una visión actualizada de las actividades que se llevan a cabo en el curso de introducción de esta empresa y una vez detectadas diversas

dificultades, se elabora un diseño electrónico que permita ajustes o modificaciones en momentos precisos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▶ Exponer un breve contexto teórico de la actual administración para mejorar la presentación del Manual de Bienvenida.
- ▶ Analizar el Manual de Bienvenida con la idea de elaborar un material electrónico que pueda recuperar de forma permanente una actualización al mismo.
- ▶ Presentar resultados.
- ▶ Comunicar logros.

1.6 Los objetos de estudio

- Las perspectivas de la Administración en el siglo XXI
- La concepción de los fundamentos más importantes de la empresa naturaleza y propósito.
- Los criterios de organización, calidad y evaluación como modelo de apoyo para dar cauce a la mejora de un Manual de Bienvenida.
- Tomar de decisiones que lleven a mejorar este documento.

1.7 Procedimientos que se asumen en esta tesina

- Un primer acercamiento a la teoría para aclarar la percepción que tiene la administración sobre la organización empresarial.
- Elaborar un cuestionario para entrevistar a los empleados del GO para localizar las fortalezas y debilidades de la empresa y dejar constancia de la

presencia o ausencia de elementos o procedimientos que debe mejorarse en esta empresa.

- De esta manera capitalizar las oportunidades para mejorar resultados y en su caso, proponer cambios o modificaciones de acuerdo a los autores consultados.
- Precisar información sobre cada apartado del mencionado manual, para proceder a modificaciones que se consideren necesarias.
- El reconocimiento de las características más relevantes de la capacitación y su función en la introducción de solicitantes.
- Propuesta para mejorar el manual “Bienvenidos (as)” a partir de diversas aportaciones de los empleados.

1.8 Metodología

La realización de una tesina refiere una búsqueda de la mejora permanente del Manual Bienvenida, con el propósito de generar nuevos conocimientos, ideas o inquietudes que pueden estudiarse de diferente manera; por lo que podemos asegurar que responde a diferentes fines.

En general los seres humanos buscamos información de diferente manera, al indagar aspectos muy cotidianos, como son, los que pueden llevar a preguntarnos sobre las actividades que se realizan en esta empresa y las dificultades que se localizan en la capacitación y cómo asume los cambios en el momento actual.

Al preguntarnos si se cumplen estos propósitos para dar una respuesta a alguna situación o inquietud, se refleja la posibilidad de explorar para localizar datos que lleven a un mejor conocimiento.

Esta estrategia indagativa dentro de la vida académica, tiene que ser científica; para ello, es importante reconocer una cierta metodología, no siempre

es la misma, cada ciencia o disciplina puede tener diferentes estrategias para generar sus conocimientos.

El proceso científico supone diferentes fases relacionadas entre sí. Los más reconocidos investigadores afirman que es muy importante decidir que herramientas se van a usar para recolectar datos (Hernández, 2006: p.4).

Como primer acercamiento metodológico en esta tesina vamos a trabajar el enfoque evaluativo, metodología que actualmente se recomienda para explicar el hecho educativo con la idea de reconocer resultados y realizar algunas recomendaciones para su mejora.

EVALUACIÓN

La evaluación tiene como primer paso identificar un escenario real que va a distinguir un tiempo, espacio y resultados que pueden ser aclarados y solo sirven para mejorar el escenario donde se realiza (Pacheco, 2000).

Como estrategia de primer paso, se apoya en la observación y experiencia de los que participan y sus puntos de vista se consideran aportadores para dar paso a una indagación más puntual.

En los tiempos actuales esta estrategia ofrece reflexiones muy significativas en torno a planes de estudio, programas y materiales que ponen de manifiesto el compromiso con la vida laboral ante el escenario social y algunos saberes de proyección futura (Monedero, 1998: p.19).

La evaluación educativa tiene diversidad de posiciones: es *iluminativa* cuando no se tiene claro cómo se va dando una evolución o los datos que se van a integrar; es *democrática* cuando invita a todos los participantes a proporcionar sus puntos de vista sobre lo que debe analizarse; se considera también como *respondiente* cuando indica logros o fragilidades.

El administrador educativo la utiliza como control para ajustar procesos de presupuesto, financiamiento o bien rendición de cuentas, por lo que se aseguran que su utilidad se debe al considerar actuaciones y decisiones que faciliten en mayor o menor grado el logro de metas.

El sentido académico de la evaluación es *comprendivo* promueve en cualquier momento el reconducir un proceso y reconoce una amplia flexibilidad para analizar un todo a partir de los actores que están participando, implica un tiempo, un contexto y la información debe ser rigurosa, relevante, ética para reconocer también el conflicto de intereses, pero también es armónica al dar cuenta de recursos a corto, mediano y largo plazo con idea de mejora.

Otro dato importante a destacar en el proceso evaluativo es que sus recomendaciones deben ser para el tiempo y el espacio registrado y no deja de matizar las fortalezas o beneficios, en este caso para evaluar el objetivo de esta tesina que reconoce la reelaboración de un manual de bienvenida que elabora el Grupo Ordás.

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

El estudio diagnóstico es un primer encuentro para definir qué se desea hacer, usualmente no hay antecedentes sobre informes o se pretende examinar un tema poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas y por lo tanto no se ha sistematizado un proceso de investigación (Buisan, 2001).

La utilidad principal de la evaluación diagnóstica reconoce el valor del estudio con la idea es de ir mejorando logros y sí, en estudios posteriores los resultados van a la baja, es importante volver a realizar otra indagación para observar si hay otros factores vinculados o asociados y profundizar en un sentido de mayor entendimiento del fenómeno estudiado

Por lo tanto, como su nombre lo indica el diagnóstico es para alcanzar datos con mayor exactitud y también nos revela si hay datos que deban destacarse,

pues los que se perfilaron no están suficientemente considerados o no son precisos.

ESTUDIO DE CASO

Por el tiempo que se exige para obtener el Título de Licenciado de Administración en la UPN, se selecciona el estudio de caso, comprende una situación muy específica y generalmente exige que se marque el lugar y los tiempos en que se lleva a cabo el estudio y cómo se recogen datos, respecto a la temática que está interesando.

El caso único pretende aportar algunas recomendaciones que lleguen a enriquecer la toma de decisiones en forma concreta, pero también se destacan distintos ámbitos para generar respuestas con idea de utilidad.

Por ello, se recomienda responder a preguntas de investigación que dan cuenta del alcance del estudio, pero sobre todo, importa visualizar la manera práctica y concreta las posibilidades de mejora (Hernández, 2006: p.223).

El estudio de caso tiene muchas posibilidades de éxito pues reconoce características específicas y se determina previamente la precisión, la amplitud o la profundidad del procedimiento y el ajuste, ante los cambios que se dedican.

Las aportaciones que dan los teóricos sobre este tema, después de localizar ciertos efectos, se determina cómo intervenir para mejorar el estudio o el hecho que se trata de aclarar, cómo afecta a los participantes y el posible efecto que tendrá la mejora.

Recordemos que el estudio de caso cuenta con modalidades, se puede explorar a un comportamiento individual, una familia, un material, una organización, una comunidad y es conveniente que se refiera con precisión la historia o los antecedentes que se tienen, para ir aportando evidencias en condiciones de mayor o menor seguridad y una interpretación de las causas o el efectos que se localizan.

ANÁLISIS DE TEXTO

Esta técnica estudia mensajes en documentos y permite algunas inferencias para estudiar un material con valor cultural destaca:

- Las características más relevantes del documento.
- Las unidades para señalar el mensaje que intenta hacer llegar a los interesados en el escrito (Berelson, 1971, 356-364).
- Los contenidos que interesa dar a conocer.
- La claridad, la intensión, los valores o tendencias que se reconocen.
- En este caso, la propuesta educativa que se trabaja.
- Las bondades de la administración que se tratan de señalar.
- La conducta que manifiestan los usuarios al trabajar con este mensaje.

EVALUACIÓN CUALITATIVA

Las características del análisis cualitativo se abren a una variedad de perspectivas, no se trata de responder a una hipótesis, sino de ilustrar la experiencia con descripciones, en donde se concentran vivencias detalladas de conductas observadas (Hernández, 2006, 11-23).

La interpretación es flexible y depende del investigador, va de acuerdo a la realidad que éste vive y su análisis; no habla de generalizaciones poblacionales, solo refiere casos, por lo que se le reconoce como enfoque naturalista.

El trabajo cualitativo es también interpretativo y muchas veces es entendible, solo por las personas que se identifican como estudiosos de esa área o disciplinaria.

En este caso el investigador es abierto, flexible; por ello, es indispensable conocer más ampliamente el contexto y elaborar un marco de referencia, tarea que se lleva a cabo en los siguientes capítulos, misma que dará paso a una propuesta.

1.9 Políticas que fundamentan la exploración de materiales en empresas

Importante recordar que la relación laboral en una empresa (legalmente constituida en una escritura pública, con un representante reconocido por un notario público) registra derechos y obligaciones entre el trabajador, el patrón y es asimismo la Ley Federal del Trabajo la que proporciona una normatividad para lograr un clima armónico y necesario en esta relación.

La Constitución Mexicana reconoce en el artículo 123, un conjunto de normas con carácter laboral que regulan las relaciones de trabajo, lo que quiere decir que estos criterios son normativos; por ello, es importante estar familiarizado con el tema (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917).

Las funciones que lleva a cabo la capacitación, deben reconocer planteamientos de la Ley Federal del Trabajo, con el fin de prevenir los conflictos laborales y evaluar para aplicar correctamente esta normatividad. Toda actividad humana requerida para cada profesión u oficio debe fundamentarse en esta ley; en ella, la empresa es reconocida como una unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios.

La relación de este trabajo está subordinada a un salario y el logro de una contratación por escrito, en donde se establecen las condiciones que debe desarrollar empresa-trabajador.

Como condiciones de trabajo se deben especificar con claridad las funciones que va a cubrir la persona contratada, básicamente en este apartado se recupera la obligación de la empresa con los siguientes criterios:

- Cumplir con las disposiciones señaladas en el contrato.
- Pagar salario con normas vigentes.
- Proporcionar al empleado los útiles necesarios.

- Entregar constancia de días de trabajo y salario.
- Instalar lugares de trabajo de acuerdo a principios de seguridad.
- Difundir reglamento y medidas de seguridad.
- Dar a conocer los principios de seguridad e higiene para prevenir riesgos.
- Formalizar una capacitación para asegurar el buen desempeño laboral (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 1917, art.8).

Para ello, el trabajador debe desempeñar tareas señaladas en su contrato de trabajo, siempre bajo la misión, visión y objetivos de la empresa en forma, tiempo y lugar convenido; por lo tanto, es un derecho del trabajador, que se le proporcione capacitación para el desempeño laboral que desarrolla, conforme a planes y programas formulados previamente por personal de la empresa y en acuerdo con el grupo dirigente (Granados, 2003: p.111).

Para dar cumplimiento a esta obligación es importante varios pasos: el primero se le denomina introducción y puede proporcionarse dentro de la empresa o fuera de ella, por conducto de instructores previamente avalados por la empresa, el siguiente paso es la contratación que da cuenta de una inducción que deberá impartirse durante las horas de trabajo.

Estos pasos tienen por objeto que el trabajador, reconozca los conocimientos y habilidades que le solicita la empresa, con el propósito de lograr un mejor rendimiento en cuanto: a) evitar riesgos de trabajo; b) incrementar la productividad, c) mejoran las aptitudes que se requieren en ese desempeño; d) atender y cumplir indicaciones.

Para lograr todos estos aspectos, es indispensable una capacitación, esta figura forma parte de la disciplina administrativa, tema que se desarrolla en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2

CONCEPTOS RECTORES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración existe desde el momento en que los hombres inician la conformación de grupos para dar curso a una obra, posición que puede considerarse como desarrollo humano (Hernández, 2007: p3).

El desarrollo de recursos humanos ha sido una preocupación permanente en la empresa y recuerda la importancia de formar para el aprendizaje permanente, así como contribuir a promover el interés del trabajador que aprovecha las oportunidades formativas para su trabajo, en donde se reconocen compromisos sobre exigencias del mercado, políticas de formación y adoptar buenas prácticas para la mejora de la productividad en la empresa (Rodríguez, 2006 Pp. 199-201).

Estas actividades registran, que no todas las personas de un conglomerado realizan las mismas tareas y la administración da cuenta de una mejor distribución.

La administración en este último siglo considera otro punto de vista novedoso a la actividad humana, son aspectos que incrementan la mejora de los desempeños del ser humano, dándole una idea económica de capital humano, con sentido de valor, que se le conceden a los estudios, conocimiento y habilidades como riqueza que puede tener una empresa o institución.

En este capítulo se promoverán una serie de reflexiones sobre el capital humano, las relaciones laborales y el papel de la capacitación en el mundo actual.

2.1 Antecedentes históricos

En el avance del desarrollo de la humanidad se localiza otra actividad, el comercio, con ello continúa las diferentes actividades que conllevan a construir las barcas, navegar en ríos o mares; lleva también a elaborar el sistema numérico y dar el siguiente pasó al conocimiento de la astronomía.

La biblia como primer documento escrito localiza pasajes que dan cuenta de una administración de tareas como son la escritura, el arte militar, las ideas religiosas con reglas y pautas para elaborar un derecho tanto religioso como civil. Todas estas ideas van generando una posición de estructura jerárquica; la autoridad superior y los segmentos de mando intermedio.

Max Weber señala a este escalonamiento, un marco favorable para el desarrollo del bienestar de la población; es una revolución social que no localiza una fecha exacta, pero se registra en toda Europa, rompiendo así con la estructura medieval.

El siglo XIX da cuenta de la presencia de la empresa con figura jurídica lo que forja una teoría administrativa, está continuamente genera nuevas adecuaciones para impulsar el crecimiento socioeconómico; para ello se determina el contar con modelos de producción administrativa, que se revaloran en las aportaciones internacionales, sin embargo F. Taylor (1911) señala que no existe un sistema perfecto de trabajo (Hernández, 2007: p. 36).

Reconociendo este planteamiento se asegura que cualquier forma de trabajo es perfectible y la administración estudia, a través de un análisis detallado una serie de principios que refieren una planeación, formas de organización, controles y capacitación como apoyos que mejoran a esta disciplina

El programa de administración es una estrategia general en una empresa, todas las áreas de trabajo deben participar en este plan de crecimiento que implica adaptar la empresa a circunstancias de cambio y recomienda la importancia de no remplazar al personal sino de formarlo para el trabajo que desempeña a través de la capacitación, asimismo verificar constantemente su rendimiento y ejecución correcta (Reza, 2007: p.13).

El avance de la disciplina administrativa está presente en el mundo globalizado, invita a la revisión constante de sus programas de trabajo, para

introducir los ajustes necesarios para caminar paralelamente con los cambios requeridos, en el mundo actual, por la sociedad globalizada.

2.2 La disciplina administrativa

El crecimiento de la administración en la segunda mitad del siglo XIX, se centra en una actividad productiva, donde se perfila que esta disciplina puede aplicarse a cualquier institución u organización.

El autor mencionado realiza aportes con el sentido de observar desviaciones y proponer caminos dirigidos a resolver problemáticas, estas recomendaciones deben de tenerse en cuenta, para todos los sectores de la actividad humana; es un esfuerzo que indica avanzar en forma pertinente.

Como disciplina, la administración tiene una misión tan amplia, que lleva a realizar estudios específicos, que van señalando orientaciones para cada una de las áreas, del desempeño humano.

Concretando, una de las funciones básicas de la administración es el desarrollo del trabajo con eficacia y eficiencia, es el activo más valioso de cualquier espacio comunitario, ya que en éste, se tiene la posibilidad de optimizar todos los recursos con que se cuenta, en este caso se incluye al trabajador (Rodríguez, 2006 p. 214).

Es importante también señalar que el término de recurso va dirigido al trabajador y su concepción va cambiando dentro de la administración, se habla de administrar el recurso humano; de la administración de personal y también del factor humano. Todos estos términos pueden usarse como sinónimo, la diferencia radica en el enfoque actual en donde se involucran los conocimientos y la disposición del trabajador que contrata la empresa, para una mejora permanente (Münch, 2011: p.14).

Con el objeto de una mejor adecuación al uso de términos Münch expresa que la administración es un proceso de coordinación de todos recursos: materiales

y humanos, para lograr la máxima calidad en el producto; es el caso del capital humano: las personas, sus experiencias y sus conocimientos el propósito de la disciplina administrativa.

El capital humano habla de la forma en que se organizan y aprovechan las habilidades, experiencias y conocimientos del personal, en otras palabras el capital humano está integrado por personas, su talento, su trabajo, su creatividad y su esfuerzo para concretar los objetivos de la empresa.

2.3 El capital humano frente a la respuesta de la capacitación

De acuerdo con Münch (2011), es importante un manejo flexible de la capacitación; se habla de país, empresa, persona y condiciones sociales, como retos que debe atender, ello nos lleva a plantearnos las siguientes inquietudes:

- ✚ La empresa debe contar con un grupo de estrategias para preparar mejor a los interesados, que son seleccionados para formar parte de la empresa.
- ✚ El personal debe estar motivado y actualizado para el desempeño específico y por ello la capacitación es un compromiso para contribuir al desarrollo de cada trabajador.
- ✚ No se puede hablar de una superación del trabajador sin una adecuada preparación, que se refleje tanto en la empresa como en la sociedad.

Conforme la institución va creciendo es importante mejorar el desempeño de todos y cada uno de los empleados, para actualizar el conocimiento que poseen y necesita la empresa, por lo tanto se abre un plan estratégico, para que cada empleado aporte y alcance las metas de organización en su conjunto (Desseler, 2011: p.185).

El mundo globalizado vive hoy una permanente modificación de situaciones laborales, por lo tanto, la capacitación con mirada de mejora es una responsabilidad esencial y es el recurso humano, el único elemento que interviene conscientemente en la transformación de un entorno laboral.

Es así, importante reconocer que el elemento básico del capital humano es el trabajador o empleado (con categoría de intelectual) que tiene funciones laborales.

Dicho esfuerzo debe reconocer (Reyes, 2007: Pp. 71-74):

- ❖ Cambio de conocimientos,
- ❖ actitudes favorables del personal,
- ❖ apertura para nuevos aprendizajes,
- ❖ incremento de la productividad.

Estas reflexiones invitan a llevar a cabo actividades para trabajar los criterios arriba mencionados, es importante señalar, que no todas las necesidades que se detectan, deben ser resueltas a través de la capacitación; este proceso, solo permite localizar a un buen empleado y cómo favorecer un mejor desempeño para una determinada área de trabajo.

Así mismo, es de vital importancia contar con diversas estrategias de capacitación para constituir la en un pilar de desarrollo y el autor consultado propone cinco pasos, que se tienen que contemplar (Reyes, 2007: p.208):

- a) Reconocer el cometido que se tiene que mejorar;
- b) analizar los procedimientos que se tienen diseñados para el puesto o el área;
- c) reconocer la diversidad de los perfiles en los puestos de trabajo;
- d) determinar materiales que apoyen la capacitación, dentro de las diferencias;
- e) Evaluar actividades relacionadas estrechamente, en este caso, con la introducción de posibles aspirantes a la empresa.

Si bien, en esta tesina se reconoce como tema central, un aspecto específico de la administración educativa, es la capacitación la que apoya la superación del capital humano y para ello es inminente la elaboración adecuada

del Manual “Bienvenidos (as)”, tema central de esta tesina, recurso de apoyo para lograr una mejor introducción de un solicitante a trabajar dentro de un escenario laboral.

En la literatura administrativa, el rubro de capacitación se le proporciona a todo el interesado a formar parte de una empresa y es la posibilidad de alcanzar una mejor productividad, tomando como referente el potencial intelectual y la responsabilidad que exige cada puesto (Münch, 2011: p.18).

La función principal de la capacitación se caracteriza por tomar decisiones, respetando políticas y directrices definidas por las instituciones, en ella se reconoce una comunicación descendente y ascendente sin olvidar la lateralidad que sirve de base para concretar objetivos de dirección.

La toma de decisiones no se limita a la evaluación de programas, materiales y dar a conocer resultados; otros aspectos son importantes para definir posibilidades de desarrollo; entre ellos, los que van a lograr un clima de trabajo, que promueve el mejoramiento constante de la producción o servicio (Ídem: p. 23).

Todas estas necesidades pueden amenazar la función de capacitación, pues el propósito de la información que se proporciona depende de la disponibilidad y la comunicación de lo observado; así como, las propuestas, en esta forma el quehacer de este departamento reconoce las siguientes características:

- ✓ La interrelación de todas las áreas o departamento que se tengan contemplados como parte de la empresa,
- ✓ la interdependencia de las áreas con sus recursos humanos,
- ✓ la regulación e interdependencia de elementos,
- ✓ la diferenciación de las funciones,
- ✓ la equifinalidad tiene que alcanzarse, tomando en cuenta los muchos puntos de vista que se manifiesten (Ídem: Pp.17-19).

Toda persona involucrada en un espacio de capacitación emite juicios acerca de la efectividad del trabajo realizado; son opiniones o puntos de vista que enriquecen la percepción del capacitador sobre lo que está realizando, para ello se enlista a continuación, algunas estrategias de seguimiento que permiten captar logros o fragilidades en las tareas realizadas (Rodríguez, 2006 p 221):

- reuniones permanentes para mejorar materiales, refiero la participación de las dos personas que estamos laborando en este departamento;
- entrevistas con jefes de departamento para reconocer algunas opiniones o punto de vista, que ellos están detectando;
- cuestionarios aplicados a los participantes en la introducción sobre este manual y las estrategias que se implementaron para el conocimiento de la empresa, sus fortalezas o problemas específicos;
- en el caso del manual “Bienvenidos (as)” debe implementarse con apoyos didácticos para aportar una mayor claridad en los contenidos;
- en cada curso de introducción es importante detectar el alcance de resultados y ver si se cumplen las expectativas personales de los asistentes.

2.4 El espacio de la introducción

Como una primera etapa de la capacitación; es indispensable trabajar temas y formas de abordar el conocimiento en un escenario laboral, para promover mejoras al aprendizaje; estos son los dos ejes del trabajo de este servicio especializado y de avanzada, para captar estrategias de renovación (Villavicencio, 1994 p.24).

Este autor recomienda identificar en todos y cada uno de los interesados a un posible trabajador, tarea ética, pues tiene como finalidad incorporar un capital humano, elemento clave, que supone una ventaja real en un desempeño específico, de ahí, la importancia de tener claro la situación en que se encuentra,

su formación, los modos de acceder a la actualización y su dinámica de superación continua.

El tema es fundamental y genera un gran dinamismo para la etapa introductoria que básicamente da cuenta de una presentación inicial de la empresa, al mismo tiempo que difunde la finalidad de ésta, sus departamentos y funciones.

Es un hecho generalizado, los cambios permanentes en los perfiles ocupacionales; por lo tanto, la capacitación tiene que tener claras todas estas exigencias para poder distinguir al mejor aspirante, con ello la capacidad para poner en acción sus habilidades, destrezas y autonomía profesional (Ídem: p.34).

Estas primeras impresiones tienen un fuerte impacto en la productividad y la actitud para el trabajo; ello permite incluir en esta etapa (Rodríguez, 2012):

- ◆ La historia de la empresa,
- ◆ su misión y filosofía,
- ◆ organización empresarial,
- ◆ los procesos productivos,
- ◆ las relaciones vinculadas a cada puesto,
- ◆ las políticas generales y específicas de este escenario,
- ◆ prestaciones.

Se observa así, que la introducción es un medio para encauzar al solicitante, logrando tanto la automotivación como la integración; dos aspectos que son posibles, mediante los procesos de apropiación de aprendizajes, al que cada aspirante lleva consigo como patrimonio personal (Cabrera, 2008).

2.5 El elemento educativo en la capacitación

Es difícil referir como aprende una persona, los expertos hablan de la importancia del entorno en que vive, de cómo el individuo interactúa con una experiencia de aprendizaje, sin embargo se reconocen muchas dudas y los

teóricos actuales hablan de la importancia de localizar un objetivo, los pasos para formalizar un aprendizaje e inhibir otro (González, 2000).

El objetivo y las acciones para alcanzarlo hablan de organización, también es cierto que a veces este esquema no funciona, esto se debe a que algunas personas tienen experiencias diversas, o habilidades diferentes, por lo que no es predecible como les interesa trabajar.

En función de la interacción de todos estos criterios van detectando respuestas que modifican aspectos de una situación de trabajo, mismos que se van aclarando al comunicar las experiencias. Aprender de la experiencia refleja que se acepta algo sin reflexionar, sin explicar, sin informar y poco se entiende sobre la necesidad de modificar los modos y sentidos de la misma, es un hecho que motiva a una mejora permanente (Rodríguez, 2006 p. 255-256).

La aportación reflexiva se limita ante la falta de información sobre un por qué o un para qué, cuando no se tiene claridad sobre las estrategias y los recursos. El pensamiento es un hecho social, por lo que sus elementos responden a un intercambio de criterios con los otros; en donde se detectan errores y se corrigen; la evaluación es una fórmula probada para ir previendo ajustes (Rodríguez, 2006 p.203).

El desempeño de una actividad laboral es producto del pensamiento y sus posibilidades de mejora se dan en la interacción de los miembros que en ella concurren; por ello, en esta tesina la capacitación no solo enseña, sino toma en cuenta el punto de vista de los participantes en el curso de introducción y con ello abre el espacio al aprendizaje a otros niveles, para reconocer diferentes perspectivas y posibilidad de respuesta.

La disposición de los esfuerzos de un trabajador es particularmente útil para todo logro; está sujeto a recursos, a descubrimientos, a localizar errores y a que todo ello se comunique durante el actuar; la capacitación, habla de tener en cuenta estas previsiones que requieren de normas, de enfoques, de explicaciones,

de experiencias y formas de elegir en función del lugar que ocupa cada uno en una institución (Ídem: p.88)

2.6 Aprender a aprender

Pensarse y mejorar continuamente es aprender de la experiencia, en la formación del trabajador se permite usar todo este potencial, anticipando aspectos que se deben conocer y ello implica trabajar con un hacer y solo a partir de la experiencia podemos encontrar nuevos sentidos al aprendizaje.

En la década de los 60s la producción masiva tiene la mayoría de las veces poco control de calidad; por lo que la preparación entra en sincronía, para manejar la eficiencia en la empresa. Continuando con una ruta en los 70s, los planteamientos incluyen altas tecnologías y en los 80s se implica la habilidad para resolver problemas y vincular tareas tomando en cuenta la actitud del cliente y el trabajo en colectivo (Ídem: p. 50).

La propuesta educativa de los 90s implica un *análisis* detenido para reinterpretar, integrar, descubrir nuevas perspectivas y se localiza también un planteamiento que evitan las rutinas. Todos estos contenidos reflejan una alta complejidad, se va avanzando del pensamiento lineal al multireferenciado.

Se descubren pautas para manejar contenidos en espacios de desempeño laboral; se habla del trabajo en equipo y del logro de consensos para la mejora permanente no solo del producto, sino de todos los servicios; estos ejes van creando nuevas respuestas a la organización y aportan nuevas implicaciones para enriquecer la empresa con otros conocimientos (Siliceo, 2005).

Los conocimientos que están acumulados en una empresa no aclara todo lo que puede tomarse en cuenta en otras empresas, sobre el mismo conocimiento; el potencial educativo habla de diversos caminos para darle sentido a toda la diversidad de experiencias personales.

Tres formas educativas “*formal, no formal e informal*” nos hablan de que, cada una tiene aspectos muy rescatables para la empresa; lo formal está certificado por la escuela; lo no formal se va incluyendo poco a poco dentro de la empresa como algún experiencia de trabajo y la informalidad generalmente considera algún programa sencillo de capacitación o mejora en la habilidad de un desempeños que enriquezcan el proceso laboral.

En la capacitación moderna, estos puntos educativos integran interrelaciones entre trabajadores y el entorno, por lo que se incluye la aportación de los siguientes modelos (Sosa, 2007).

EL MODELO SOCIOTÉCNICO

Este modelo se caracteriza como una interacción de tareas, funciones, trabajadores y equipo; por lo tanto su estudio considera incluir el máximo de relaciones entre los elementos.

MODELO SISTÉMICO

Son elementos reciben influencias de su entorno y a su vez el ser humano influye en él; se habla de los procesos de comunicación y decisión en donde se pueden regular las funciones del trabajo que se lleva a cabo.

Estos modelos forman parte de la capacitación actual, cubren la finalidad de servicio; en esta posición encontramos cuatro aportaciones básicas:

- ❖ Certeza: cuando hay una seguridad de cumplimiento en situaciones de trabajo (Ídem: p. 103).
- ❖ Certidumbre: reconocer por medio de la evaluación el acontecimiento.
- ❖ Probabilidad: estar seguro sobre el sentido en que va a ocurrir un hecho, operación que descansa calidad de la capacitación.

Al avanzar, se tiene que conocer con mayor profundidad al Grupo Ordás.

CAPÍTULO 3

EL GRUPO ORDÁS, EMPRESA MEXICANA

La imagen cotidiana que se tiene de una empresa, refiere una organización dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de una sociedad demandante.

Otra definición - con un sentido más académico, de uso general entre sociólogos – es un grupo que a través de la administración de sus recursos: capital y trabajo, produce bienes o servicios tendentes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad; se puede incluir también como un conjunto de actividades humanas organizadas con una continuidad de estructura productiva.

Los bienes que adquiere y los servicios que presta se consideran generalmente como una protección a una colectividad específica para satisfacer las necesidades, con un valor agregado, por lo que se asegura que existe entre ambas una interconectividad permanente.

El GO tiene como referente ambos modelos (bienes y servicios), por lo tanto cuenta con un proceso de desarrollo que lleva al logro de la misión que tiene diseñada; sus operaciones reconocen una planeación, la integración de recursos y la dirección que asume frente a problemas de tipo comercial que se deben solucionar con toma de decisiones, frente al propósito de una mejora constante con la calidad que reconoce la globalidad.

El término comercial registra una transacción de comprar o vender y dentro de esos desempeños se habla de un reconocimiento a la fuerza del trabajo, según contexto, tamaño, políticas, producción y personas; todos estos elementos pueden cambiar según la cotidianidad que se vive en la empresa; por lo que el GO no es rígido sino dinámico y flexible.

Como empresa privada se deben conocer claramente sus objetivos, en el caso del GO atienden tareas de servicios con productos intangibles. Como empresa de servicios su capital proviene de inversiones particulares con recursos

materiales y bienes registrados, en donde el lugar preferencial lo ocupa el cliente y el segundo lugar el capital humano; por lo que se establecen criterios que dan cuenta cómo aprovechar los recursos que posee y que estos son susceptible de perfeccionarse.

En este caso, no se abundaremos en más datos sobre el uso de términos como empresa, pues no es el tema de esta tesina, el propósito de avance reconoce la necesidad de ubicar las diferentes áreas de desarrollo que se trabajan en esta empresa y dar a conocer su vínculo con la capacitación y la mejora de un manual (Hernández, 2007).

3.1 El proyecto empresarial Ordás

El GO registra como proyecto básico de aseguradora: autos, vida, daños, beneficios, su función está encaminada a la venta de estos productos y por lo tanto tiene como base los canales de distribución, volumen de fuerza de ventas, fija precios, atiende publicidad, renovación de costos y utilidades. A continuación se mencionan cada una de las áreas de la empresa Ordás y las tareas que se realizan en cada una (Grupo Ordás, 2014: p.17):

Administración y Finanzas: implementa, supervisa acciones relativas a recursos financieros, recursos humanos y recursos materiales a fin de optimizar cada uno de los procesos para garantizar la eficiencia administrativa y operativa de la organización. Funge como representante legal para todos los procesos y/o trámites legales de la empresa.

Capital Humano: diseña programas de trabajo de Recursos Humanos alineado a los objetivos de la organización y a las necesidades de los colaboradores para lograr su ejecución, esto a fin de garantizar la satisfacción de la Dirección General y de todo el Personal.

Automotriz I, II y III: proporcionar servicios de intermediación para vender seguros, establece los lineamientos para seguir garantizando al cliente

(financieras, agencias, Nissan Renault Finance México (NRFM), HONDA, etc.) una óptima operación conjunta con sus procesos de comercialización.

Operaciones: proporciona apoyo en la administración de la cobranza de pólizas emitidas en las direcciones automotrices, proceso pago de bonos, pago UDIS a las agencias involucradas en el proceso de venta y apoyo en administración de la producción en los sistemas administradores dentro de GO.

Daños y Beneficios: establece los lineamientos para ofrecer al cliente una solución en el diseño de un Programa de Seguros acorde a sus necesidades con coberturas y costos competitivos.

Vida y Fianzas: establecer los lineamientos a seguir para la venta, emisión y cobranza de seguros de vida individual y fianzas.

Todas estas actividades están relacionadas con los sistemas contables y financieros, inversiones, tesorería, obligaciones fiscales y la atención al capital humano.

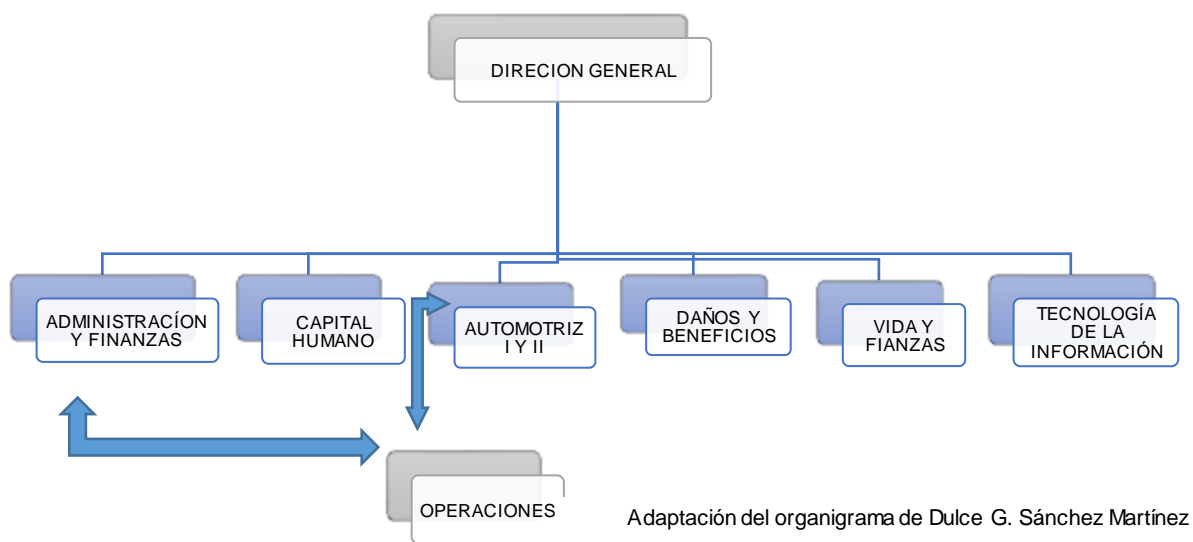
En estas tareas hay niveles de autoridad y responsabilidad denominadas jerarquías y se destacan la alta dirección, los mandos medios y el nivel operativo. En la *alta dirección* están los expertos, a modo de ejemplo, en la cultura azteca integraban el “*calmecac*” y su principal competencia era de gestor que “preparaba para apuntarle al sol” (Franklin, 2009: p.3).

En otras palabras se habla de una capacidad productiva, en donde hay competidores, partes interesadas en el desarrollo, avances continuos, liderazgo que se alternan y resultados que no pierden de vista el objetivo asumido.

El *segundo nivel* está interesado en cumplir con los objetivos cuidando el empleo, la productividad, la calidad y las relaciones que pueden resultar inefectivas e ineficientes. Metafóricamente la empresa funciona en un bosque cuyos recursos están coordinados y programados integralmente, en otras palabras todos los elementos trabajan de común acuerdo.

Una vez que se tienen claros los aspectos anteriores es indispensable el diseño de una estructura que coordine los elementos principales de trabajo como instrumento más representativo, esta administración reconoce el siguiente organigrama de la empresa.

Para el diseño de un organigrama es necesario localizar las tareas más importantes que cada área realiza (Ídem: p.46)



Definir entonces una empresa es hablar de unidad económico-social; el bien común es su responsabilidad, lo que implica no ir más allá de las metas que pueden ser reprogramadas y aprovechar su capital humano dentro de una correcta coordinación.

Cuando se habla de una empresa inteligente se incorporan medios que son determinantes, entre ellos se localiza la capacitación que alienta el desarrollo de los participantes, para lo cual, debe aclarar continuamente actos y decisiones sobre lo que se espera lograr; en suma, talentos acorde a los procesos que define la empresa Ordás cuyo propósito es la satisfacción de sus clientes.

Al ser una organización es muy importante el liderazgo, la comunicación y el manejo de conflictos; éste último aspecto se atiende sobre todo en forma permanente, para una consultoría que habla del mejoramiento de las funciones que se llevan a cabo.

Estos agrupamientos por actividades tienen la ventaja de una especialización que tiene por objeto mejorar la productividad, se concibe como una serie de deberes que se caracterizan por su horizontalidad.

A continuación se analiza el caso de la Dirección de Capital Humano (DCH) donde se desempeña la capacitación y trato este objeto de estudio, pues en él, se reconoce el trabajo de esta tesina.

3.2 Dirección de Capital Humano

Esta área resume su razón de ser, con un papel de guía para reconocer la existencia y desempeño de funciones del GO, se apoya en documentos impresos y electrónicos. Es un punto de contacto con los trabajadores de toda la empresa, asimismo estos elementos que la componen apoyan sus operaciones; otra de sus finalidades es reducir al mínimo las incertidumbres de un empleado o dar cuenta de las actividades de innovación de la forma más conveniente.

Esta Dirección integra dos actividades:

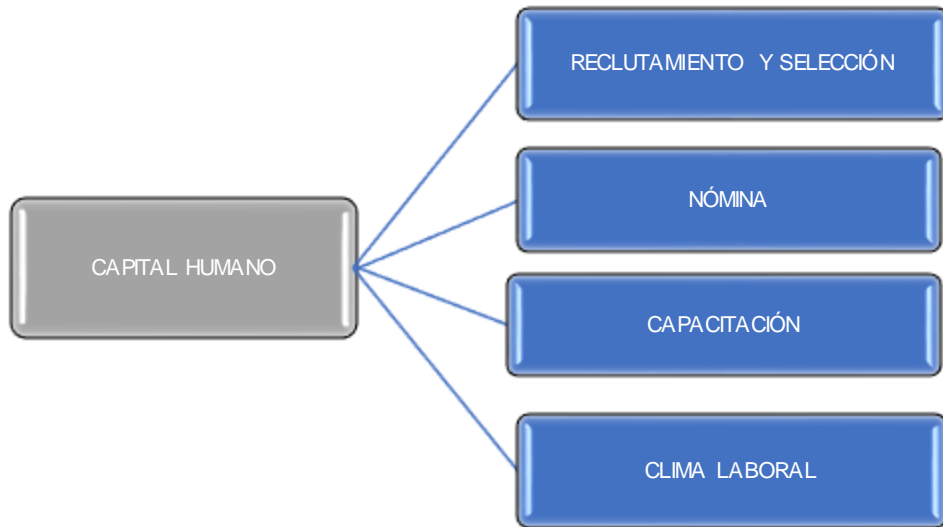
- > la determinación de los criterios de empleo que tiene de cada área;
- > la elaboración de materiales donde se desarrollan las siguientes tres tareas:
 - * Introducción a la empresa: dar a conocer a un solicitante los aspectos generales de la empresa.
 - * Elaborar programas para áreas específicas.
 - * Dar a conocer alguna transformación o cambio que se está llevando con un sentido general (Münch, 2011: Pp.13-15).

Se espera también que se proporcione información oportuna y eficiente: sobre los desempeños que lleva a cabo en toda la empresa; también se pueden mejorar los manuales que le corresponden a la capacitación. Este último aspecto se ha dejado de lado en el GO, pues falta apoyo para consolidar la elaboración de estos manuales en donde debieran atenderse los siguientes atributos (Beltrán, 2000: p.36).

- Exactitud en la información sobre la situación de la empresa (no se obtiene de forma inmediata, la mayoría de las veces se tiene que atender, cuando se localizan tareas que no se encuentran dentro del perfil de desempeño).
- Diversas formas para visualizar una información detallada (en algunos momentos se necesita consultar un manual y al checar a red electrónica se percibe que el manual no está presente en la página web).
- En términos de cobertura, los manuales están redactados en forma muy breve y con recursos visuales pocos atractivos, como puede ser el color o la claridad en la imagen.
- Temporalidad: en teoría el ISO (International Standardization Organization) 9001 recomienda que las modificaciones se realicen anualmente (en la actualidad dos personas laboran en esa Dirección, se señala que los tiempos no alcanzan para atender toda la información que es relevante: acción que lleva a entrevistar a los responsables de área, comunicarlas a los ejecutivos, dar a conocer lo que cada área requiere, determinar costos y recibir a tiempo la autorización para llevar a cabo el cambio) (Montaño, 2003).
- Oportunidad: la información que se genera en las diversas áreas es sumamente compleja y exige procesos de adecuación que deben ser orientados con oportunidad; a su vez, requieren de integridad en la información por necesidades de la empresa (según mi experiencia, el

nombramiento del director de “daños y beneficios”, no contaba con toda la información a los 45 días de tomar el puesto).

Vemos así que la empresa GO reconoce una serie de actividades, para lograr el propósito funcionamiento con diversas tareas que lleva a cabo. El siguiente paso reconoce la responsabilidad para agrupa las diferentes unidades de trabajo de esta Dirección de la siguiente manera.

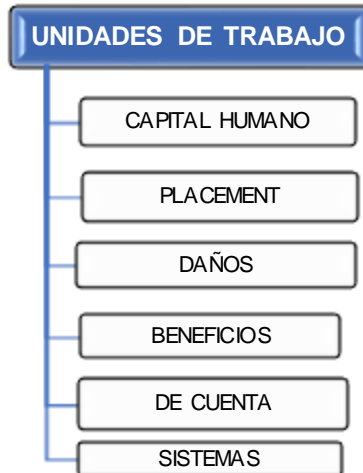


Propuesta de Dulce G. Sánchez Martínez

En esta empresa el proceso tecnológico une diversas tareas, pues de esta manera se consultan en forma de redes, resultados que se llevan a cabo en cada departamento.

En este grupo las unidades de trabajo se reconoce con actividades específicas que se deben llevar a cabo con calidad y en un referente de mejora permanente (Rodríguez 2012: p.14).

La imagen que se observa da cuenta de cómo se integra el proceso de unidad, que también incluye una tecnología de redes.



Propuesta de Dulce G. Sánchez Martínez

- ◆ Capital Humano: diseña materiales de apoyo al desempeño laboral en todas las áreas, apoyando los objetivos del GO, las necesidades de los colaboradores y su ejecución, esto a fin de garantizar una superación de los talentos de todo el personal.
- ◆ Daños: planea y vigila acciones de los recursos humanos y materiales elaborados para que garanticen la operación de cada área en tiempo y forma, para facilitar las respuestas a clientes internos y externos, bajo los lineamientos del consejo directivo y aseguradoras.
- ◆ Beneficios: negocia las mejores condiciones del servicio, del producto para conservar la cartera de clientes actuales y promover la atracción de nuevos negocios, respetando las políticas de GO y de las aseguradoras con las que trabaja el área.
- ◆ Cuenta: identifica y desarrolla acciones y productos orientados a brindar soluciones a las necesidades del cliente en el mercado de autos, bajo una perspectiva de negocio con la intención de fidelizar clientes a través de la atención y cumplimiento de las condiciones pactadas en tiempo y forma.
- ◆ Tecnología de la Información: dirige en forma administrativa y técnica todas las actividades del área de desarrollo y soporte técnico de GO. Hace

cumplir los objetivos de la empresa en aquellas áreas que interactúan con el departamento sistemas, selecciona nuevas tecnologías emergentes que aporten a la organización un diferenciador de valor (Sánchez, 2012).

Como dirección se ubica en un lugar específico, con procesos de trabajo que agrupan a personas con funciones. Estas unidades de trabajo dan pauta a políticas que refieren márgenes de administración y conductas que deben atenderse en el GO por todos los empleados; contiene las disposiciones, ordenamientos y regulaciones que se han estimado establecer para complementar el logro de los objetivos y estrategias del grupo.

A continuación las presento:

- ▶ Política de anticorrupción
- ▶ Política de administración de sueldos
- ▶ Política de buzón de sugerencias
- ▶ Política de capacitación
- ▶ Política de comunicación interna
- ▶ Política de Capital Humano
- ▶ Política de desarrollo académico
- ▶ Política de equidad de género
- ▶ Política de evaluación de desempeño
- ▶ Política de finiquitos y liquidaciones
- ▶ Política de lactancia
- ▶ Política de permisos
- ▶ Política de puntualidad y asistencia
- ▶ Política de uniformes
- ▶ Política de reclutamiento y selección
- ▶ Política de visita a clientes
- ▶ Política de comisiones, alianzas y empleados
- ▶ Política de gastos de viaje (Grupo Ordás, 2014: p.34).

Todas estas políticas son complementarias para el desarrollo de esta empresa, en este caso las políticas, como marco legal dan seguridad jurídica a los precios justos, salarios adecuados, impuestos reglados, protección de ambientes laborales y por supuesto desarrollo sostenible para regular el orden de esta casa, lo que permite crecer y vivir de los intereses, pero no del capital.

Estas políticas atienden problemas de comportamiento específico para cada uno de los empleados en esta empresa, son indispensables para asegurar el trabajo colectivo y se promueven a través del reglamento interno del trabajo que reconoce la responsabilidad como un criterio de desarrollo.

La responsabilidad es un compromiso, se habla de un conjunto de tareas y resultados para desempeñar un puesto, este principio administrativo tiene un valor social que cambia en el tiempo y el espacio, pero es fundamental para la buena marcha de cualquier organización.

En toda asociación humana, la responsabilidad se reconoce en: la industria, el comercio, la ingeniería, el ejército, la familia y el Estado, por lo que debe aplicarse como condición necesaria y debe coordinar esfuerzos en la medida de lo posible (Sánchez, 2012: p.61).

En esta *dirección* se considera la responsabilidad para la elaboración de los programas a corto, mediano y largo plazo; tomando en cuenta, las siguientes funciones:

- a) Capital Humano.- Reconoce, mantiene y evalúa al personal.
- b) Desarrollo del personal.- Debe ser una cultura laboral, cuyo principio es el crecimiento de talentos en el trabajador,
- c) El progreso de la empresa.

El GO tiene un campo reconocido de negocios con habilidades y competencias laborales que se orientan a la creación y el desarrollo de iniciativas

y ejercicios de autorregulación económica, dado por las fuerzas de la oferta y la demanda (Hernández, 2007: p.7).

En esta forma se garantiza información constante y real sobre aspectos tales como efectividad, eficacia y eficiencia, en la prestación de un servicio y no debe perderse de vista el sentido del beneficio que debe de anticiparse como innovación; de esta manera se quiere decir, que esa empresa aprende y desarrolla nuevas formas de operar.

Por lo tanto, la Dirección de Capital Humano debe desarrollar formas que permitan las adecuaciones mejores, con el mismo esfuerzo; el conocimiento, experiencia y valor moral son indispensables y para ello es recomendable que todos los trabajadores reconozcan su responsabilidad.

Todo ello reconoce como indispensable la mejora de un manual introducción, pues cada aspirante a trabajador se le proporciona un proceso de introducción que da cuenta de la esencia de la empresa ya que como política la inducción no se proporciona hasta que no se establece la contratación (Ídem p.78).

En el GO la armonía del personal es otro criterio necesario para el buen desempeño dentro de la empresa y ello invita a realizar un esfuerzo para establecerla, a continuación se desagrega en los siguientes aspectos:

- Riesgos: elemento que se reconoce como esencial en el GO (el ejemplo que se retoma, localiza el cambio de precios permanentemente, (situación que obliga a retirar un servicio cuando suben mucho los costos).
- Creatividad: esencialmente se reconoce en esta empresa el añadir o introducir un nuevo producto (manual de procedimientos de algún departamento).
- Decisiones: como ejemplo esta la contratación y la capacitación.

- Delegación: en este grupo cada director elabora sus propios programas.

Estos acuerdos surgen para satisfacer necesidades de organización, son útiles para informar a los actores o participantes involucrados en las tareas empresariales y es evidente que dado los cambios tan acelerados que se viven en el mundo globalizado, se tornan indispensable que los procesos y programas respondan mejor al sentido actual que tiene la empresa.

Importante mencionar que dentro de estos compromisos existen redes, alianzas, esferas de influencia que son “informales”, éstas se entremezclan en la estructura formal, sin embargo el organigrama fortalece una configuración de prácticas reales que norman el trabajo en instituciones o empresas; tal y como lo vemos en el organigrama que se diseñan por esta capacitadora.

El avance que se logra con esta figura, es el dar a conocer área y funciones que abren una proyección, que da cuenta de la existencia de esta empresa que trabaja con el desarrollo de funciones vinculadas y que se describen a continuación:

- a) Las bases legales de la empresa.
- b) La misión, visión y valores de la organización.
- c) La estructura y líneas de autoridad.
- d) El desarrollo de la organización en este caso como cultura de cambio.
- e) Normas de protección al ambiente, higiene y seguridad.
- f) Plan de mejoramiento organizacional (Miranda, 2007).
- g) Evaluaciones del desempeño.

Toda esta información se retoma de la página web que tiene la empresa GO elaborada.

Con estas últimas reflexiones, es importante señalar, que la renovación permanente de un manual, es una actividad que no puede postergarse, por lo que el siguiente capítulo se trabaja un primer acercamiento a la organización, con la idea actual de la globalización, para lograr la propuesta de reelaborar el referido manual.

Como siguiente paso, se implica para esta empresa, un panorama que habla de mejora continua del proyecto empresarial, en donde la forma de organizarse no puede dejarse de lado en el GO que pretende llevar adelante una empresa de bienes y servicios.

3.3 Procedimientos que hablan de la mejora permanente

En la actualidad en cualquier empresa se observa la importancia de integrar tres puntos de vista que surgen en la administración, se desarrollan en este capítulo: la idea de organización, su evolución en el escenario laboral; el uso del término calidad en el mundo globalizado y la gestión como un apoyo al mejor desempeño del trabajador.

Estos tres requerimientos se convierten en retos que debe asumir una empresa para mejorar su productividad, en el caso de este capítulo el primer apartado menciona la concepción actual de organización.

3.3.1 LA ORGANIZACIÓN EN EL GRUPO ORDÁS

El vocablo organización se resignifica a partir de dos conceptos distintos:

- a) El sujeto, entidad, corporación o empresa de la que se hace referencia.
- b) El proceso o la función de organizar logra que se desarrolle una actividad de forma eficiente respecto a los objetivos pretendidos.

A continuación se recuperan algunas de las múltiples definiciones de la organización empresarial que influyen en el desarrollo de este concepto (Hernández, 2007: Pp. 245-249):

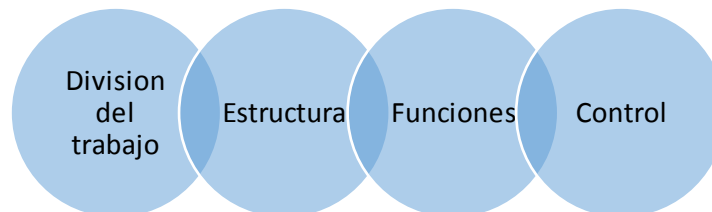
- Brench (1959): el término organización es habitualmente utilizado para referirse a la estructura de responsabilidades y relaciones atribuidas a los distintos puestos que refieren un desempeño laboral.
- Urwick (1961): la organización determina las actividades que son necesarias para un fin o programa y su agrupación debe responder a una situación de asignación a los individuos que participan en ella. Asimismo, describen una estructura organizativa que menciona los fines u objetivos que la empresa asume.
- Mooney (1964): es una forma de asociación humana, donde se asume la consecución de un objetivo común, en este caso, solo se considera la meta o misión final, olvidándose de los hombres, los medios y las relaciones.
- Simón (1968): es un complejo esquema de comunicaciones y de otras relaciones que vienen a establecerse en un grupo de seres humanos". Considera únicamente el sistema de relaciones.
- Andrea Zerilli (1984): se entiende como una combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.

Lo cierto es que en la época de cambios tecnológicos y sociales en que vivimos, la clave refiere el tener presente que la organización siempre está en continua transformación, debido al entorno cambiante en que se desenvuelven las empresas y a las presiones de la vida social; se recomienda, no perder de vista la armonización entre la estrategia y la cultura, de forma que los medios humanos y materiales ayuden a la misma.

Vemos así que la palabra organización reconoce a cualquier institución conformada intencionalmente para conseguir determinados objetivos, esta definición se aplica a todos los tipos de organizaciones, aunque tengan o no, ánimo de lucro, como empresas fabriles, bancos, financieras; en los cuales, cada proyecto es viable e intervienen gerentes, empleados, proveedores.

En épocas más recientes la evolución de este término dentro de la administración reconoce a Henry Fayol cuando expresa que la organización en una empresa es de utilidad para un mejor funcionamiento; Mooney y Riley mencionan que en un sentido formal, la organización es orden; H. Koontz afirma que son medidas encaminadas a lograr una coordinación entre cargos y tareas; Frankil señala que la organización diseña objetivos para favorecer un mejor desempeño laboral y en la actualidad todos los empleados deben tener autoridad en su tarea; por ello, es responsabilidad el efectuarla de forma clara, ética, además reconocer los beneficios que aportan a su trabajo.

Se reconocen cuatro pilares clave desde los inicios de la concepción de organización:



En la teoría neoclásica se refiere básicamente el comportamiento de los recursos humanos y demuestra que las relaciones informales marcan una influencia en la estructura de trabajo.

Actualmente es importante dar cuenta de la constitución de diversas áreas con actividades específicas, todas ellas deben interactuar para logro de un fin: cada uno de sus elementos cumple con funciones muy diversas; en vista de que en la organización existen niveles y actividades en forma de armazón con andamios, que hablan de la intercomunicación de tareas.

Cuando se menciona el desarrollo de la organización, se observa que las formas de trabajo van cambiando, debido a la misión y visión que se asume para apoyar necesidades sociales, es el caso de: fábricas, comercios, hoteles, hospitales, universidades, bancos e instituciones de gobierno (Rodríguez, 2012: p.2).

El GO reconoce propósitos diversos: asistencia, asesoramiento, comunicación y creación de utilidades por mencionar algunos, siempre con la intención de comercialización o mejora de la producción.

Varios factores siguen evolucionando desde la división del trabajo, la delegación de autoridades, la integración armónica de funciones y las actividades para cumplir con los deberes laborales y las responsabilidades que se asumen (Ídem, 2012: p.7).

Una organización cubre varias dimensiones:

- a) Formal, misión y visión;
- b) especialidad, en el contenido del trabajo;
- c) jerarquías de autoridad;
- d) complejidad, en cuanto a los niveles existentes;

En el GO la división del trabajo reconoce unidades especializadas destinadas a tareas muy específicas, la práctica supone una variedad de artículos que exigen la obtención de buenos resultados (áreas comerciales que establecen la negociaciones; lo que habla de especialización en autos, vida, daños, beneficios; administración de pólizas y tarifas).

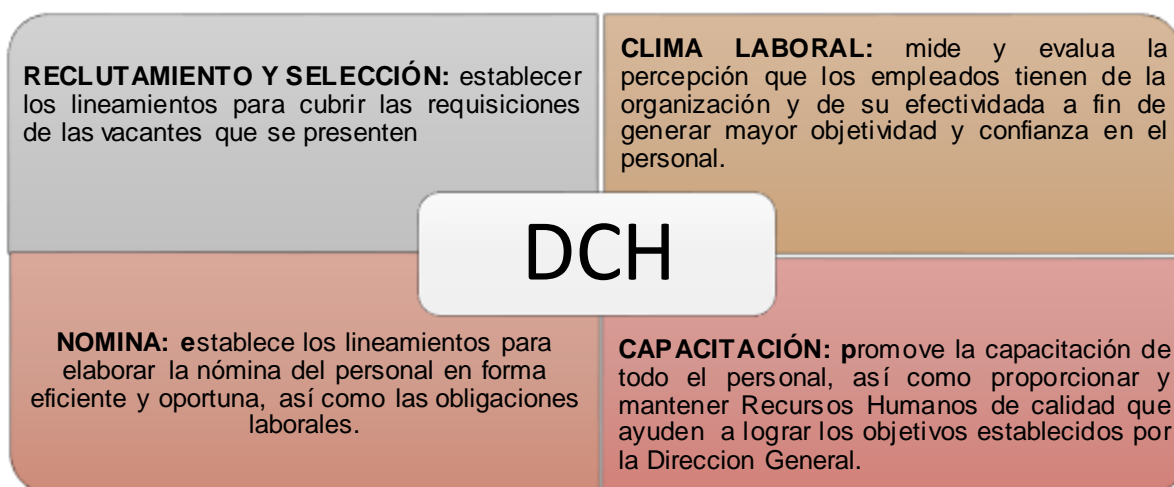
Todas las áreas del GO tiene la responsabilidad de un programa de desarrollo organizacional, se menciona: Seguro Gratis, Herdez, Honda, Nissan, Financieras, entre los más representativos y en específico debe planear etapas, productos, controles en forma documentada, promoviendo una estabilidad que no

permita confusiones entre empresas; atendiendo también el desarrollo de su personal.

La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y prestaciones a los que se van enfrentando los trabajadores en el desarrollo de su trabajo. La idea de organización actual refiere actuar sobre un futuro, teniendo en cuenta un sistema integrado de decisiones que se articulan a un resultado, con intercambios, asesoramiento, trabajo en comités o consejos que reconocen liderazgos, lo que da paso a una planeación estratégica con la posibilidad de ampliar perspectivas.

Como se ha visto el GO establece una nueva estructura organizativa, que además de implantar mejoras en los procesos y la capacitación del personal, dan curso otras formas de proceder, nos ubicamos en La Dirección de Capital Humano (DCH) que tiene los siguientes alcances ya programados: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Nómina.

A su vez cada una de estos espacios descubre las siguientes acciones que a continuación se mencionan:



De todos los recursos, el elemento humano es el más importante; la organización, agrupan a trabajadores con el propósito de que realicen mejor las tareas interrelacionadas. La organización existe por el trabajo que debe realizarse,

de ahí la necesidad de contar con diversos auxiliares, lo cual conduce a un nuevo problema, lograr la coordinación entre las personas (Daft, 2000).

A finales del siglo XX, el consultor Peter Druker considera tres aspectos para determinar el tipo de estructura necesario para una organización, a saber:

- > *Análisis de actividades*.- Describir lo que una organización hace en realidad, en términos de actividades concretas, necesarias para el logro de objetivos y las tareas se tienen que ejecutar; asimismo cuáles son las operaciones dependen de otras y de qué manera.
- > *Análisis de relaciones*.- Es decir, con que personas debe trabajar y cómo deben contribuir otros directivos y sus colaboradores.
- > *Análisis de las decisiones*.- Tipo de decisiones que son necesarias, su dificultad y repercusión.

Este último criterio conlleva a una revisión detallada, en el caso de esta tesina del manual, "Bienvenidos (as)", con el propósito de clarificar contenidos y proponer mejoras; son puntos representativos de la capacitación que se lleva a cabo en esta DCH; antes de avanzar es importante señalar que durante mi desempeño en esta empresa, se observa que no se ha evaluado el mencionado manual y por ello, mi interés es el de proponer mejoras al mismo.

La reelaboración de este manual, dará cuenta de una organización que va adecuando las actividades que se lleva a cabo en el GO, así mismo la responsabilidad que tiene el departamento de capacitación para ubicar a un aspirante. El equipo de trabajo de la DCH en el GO debe de verificar constantemente su actuación, esto da paso a la siguiente posición administrativa.

3.3.2 LA CONCEPCIÓN DE CALIDAD EN ESTA EMPRESA

Una característica del ser humano es su capacidad para definir rumbos que puede seguir durante su vida; una de las direcciones del panorama humana refiere el conocer la importancia de desarrollar una mejora continua de acuerdo a la

misión, visión y objetivos del proyecto en que labora y una de las recomendaciones de mejora, destaca la importancia de revisar en forma permanente las actividades que se realizan, reconocer debilidades, además de generar aportaciones, así se habla de calidad.

Muchas ideas de calidad están vigentes en el mundo moderno, desde luego Estados Unidos y Japón son líderes mundiales en la idea de mejorar sus productos y trabajar una interrelación evaluativa entre producto, usuario y servicio; por lo tanto se invita a que cualquier organización se comprometa a la mejora continua de sus productos, insistiendo en una evaluación probada como es el ISO 9000 (Padilla, 2005).

Ahora bien esta estrategia de evaluación reconoce que siempre es posible mejorar tanto productos como procesos y el capital humano. En los últimos años Japón es líder en materia de calidad la idea de “*kaizen*” significa mejoramiento continuo en todos los aspectos de la vida personal, social, familiar y de trabajo; el avance puede ser lento, pero es recomendable que sea permanente.

Ante la posibilidad de elevar la calidad de productos y servicios en nuestro país, la pregunta no se hace esperar, qué mecanismos permiten mejorar la calidad en la empresa y por lo tanto, es indispensable reconocer, cuáles son las ideas internacionales que hablan de un sistema de certificación de calidad.

El sentido del término calidad lo podemos localizar como un primer acercamiento en el Código de Hammurabi (año 2150 a.C) donde se precisaba que si un albañil construía una casa que se derrumbaba, este debería ser ejecutado; otro ejemplo lo encontramos en una tumba de Tebas (1450 a.C) en ella se observan veintinueve figuras de inspectores supervisando la construcción de la pirámide.

En el siglo XIII encontramos otra referencia en los gremios artesanales, para que su producto resultara exactamente lo que pedía el cliente, en los talleres artesanales se reunían al patrón, al capataz y al inspector en una función estratégica para elaborar un producto; Taylor y Ford refieren especificaciones

sobre los productos que elaboraban y mediante un muestreo de señalaban criterios de control de calidad.

En los primeros 25 años del siglo XX se localizan varias etapas para gestionar un mejor producto y se reconoce un control que asegure un proceso con diversas técnicas que elevan a mejorar la calidad del producto, en su totalidad.

En la mitad del siglo pasado se indican varios ajustes durante: la producción, los materiales, maquinarias, métodos, mano de obra y se menciona el proceso - producto, reconociendo a todos los implicados en su fabricación o servicio.

En los años 80 se introduce la evaluación de proceso como componente importante para hacer bien las cosas desde el inicio, localizando medidas de prevención que dan paso a algunas aportaciones de los clientes, para dar cuenta de la mejora de un producto.

Actualmente se habla de calidad con frecuencia en diversos medios: periódicos, la radio y la televisión. La calidad siempre ha estado presente y en algunos momentos, los productos que no la reconocen, son rechazados en el mercado y consecuentemente el cliente se puede alejar del producto que no localice un buen referente.

Vigilar la calidad es un objetivo que debe estar presente en la vida de la empresa y esto, hace diferencia en empresas que certifican la mejora continua de la producción o los servicios.

Por ello se observa diversas definiciones de calidad (Montaño, 2004: p.21):

- * Producir bienes o servicios más económicos y compatibles con la satisfacción del cliente (Feigenbaum, A.).
- * Practicar el control de calidad es diseñar, manufacturar y desarrollar un producto económico, útil y satisfactorio (Ishikawa, K.).

- * Generar bienes o servicios acordes a los requisitos de consumidor, es una aportación de las Normas Industriales Japonesas.
- * Cumplimiento de las expectativas de los clientes y los costos que tiene que asumir la empresa (Harrington, J.).
- * La suma de propiedades y características de un producto debe satisfacer una necesidad determinada (American NationalStandards).
- * La calidad no solo implica lograr la perfección, sino dar respuesta a lo que el mercado demanda (Deming, E.).
- * Invita hacer las cosas con la plena convicción de que se ponen en juego los mejores conocimientos y habilidades, asimismo no se escatiman esfuerzos esperando que, quien haga uso de ellas tenga una plena satisfacción (Ídem).

El ISO (International Standarization Organization), es la estrategia más reciente para evaluar la calidad en el mundo global, tiene sus raíces en el lenguaje griego y significa igual.

En el GO se señala que la figura de evaluación de la calidad se conforma a través de cuatro grupos:

- a) Clientes externos, personas o empresas que adquieren nuestros servicios y son la razón de ser de la empresa.
- b) Colaboradores internos que trabajan por mejorar el servicio que se presta.
- c) Accionistas, su patrimonio invita a mejorar requisitos y expectativas.
- d) La sociedad es el entorno que exige, una actitud positiva que solo la voluntad de trabajador puede fortalecerla.

Ligada a la idea de calidad, localizamos los siguientes valores:

- Justicia: virtud que da a cada uno de nuestros clientes, el derecho de la razón.

- ☑ Equidad: implica una integridad y pasa a segundo término el lucro o ganancia.
- ☑ Organización: departamentos, áreas y perfiles de los que participan.

Ante las diferencias para localizar el mejor concepto de calidad, el GO observa aportaciones que ilustran como puede elaborarse un material o servicio que responda a la mejora de niveles en la producción, donde se localiza:

- Disminuir costos.
- Corregir fallas.
- Satisfacer exigencias de clientes.
- Altos rendimientos en el producto.
- Conformidad con el producto.

Todos estos criterios van fortaleciendo planes de ajuste para mejorar la calidad, ello no deja fuera a la DCH y la capacitación que implementa. El cumplimiento de estas exigencias invita a perfeccionar el enfoque de calidad, en todos los niveles de la empresa, con la idea de que se amplía el avance para la mejora (Ídem, 2004).

A finales del siglo XX se habla de círculos de calidad que combinan la estrategia de la gestión e innovación del conocimiento con la tecnología, es un encuentro de puntos de vista y va en conformidad con las especificaciones de producción ajustada en función de la valoración del cliente al producto.

La gestión de calidad se planifica, se opera y se evalúa para definir diversidad de mejoras, en el siglo XXI se habla de competitividad con una apertura a la innovación, términos que son representativos para competir, garantizando la supervivencia y la rentabilidad (Ídem: p. 23).

Se habla también en la concepción de calidad, con una visión estratégica lo que significa:

- Diseño de planes para alcanzar nuevas metas,

- atender, sugerencias y acuerdos de todos los implicados,
- requiere que la empresa informe de las mejoras que se lograron.

Todos estos criterios refieren una calidad que no solo se perfecciona sino que se innova frecuentemente en un desafío competitivo, es una forma de asegurar el éxito del producto o servicio, se habla de una adecuación permanente en donde se considera a las personas, los procesos y la tecnología.

El aspecto organizativo se va complejizando y comprometiendo con nuevas responsabilidades; todo ello reconoce una nueva cultura en donde “todos piensan”, “todos hacen y el bienestar es general” (Ídem: p. 30).

3.3.3 MEDIDAS ASOCIADAS A LA IDEA DE CALIDAD

A mediados del siglo pasado y ante la necesidad de contemplar parámetros del comercio internacional se organizan diferentes normas conocidas como la familia ISO 9000, sede en Suiza; México se adhiere a esta idea que se implementa en el GO, al mismo tiempo que es fácil de aplicar.

Para asegurar estándares de calidad, en el siglo XXI, reconoce un conjunto de características que refieren aspectos sociales, civiles y jurídicos con excelencia e importancia productiva (Yzaguirre, 2005: p. 20).

Si se cumple con lo que requiere el usuario, al reconocer cómo lo usa y cómo se logra un producto o servicio de calidad, se implementa un seguimiento de resultados, en el caso de la DCH y para mejorar la calidad en especial de un manual que lleva por título “Bienvenidos (as)” que elabora el GO para introducir al trabajador, es importante no perder de vista la opinión del usuario que en este caso es el aspirante a contratarse como trabajador.

Al procurar la mejora continua en cuanto a esta reelaboración, se recomienda registrar los términos básicos de satisfacción, para observar alternativas de mejora. Para cubrir este criterio Deming propone las siguientes acciones para lograr avances en la calidad (Ídem: 2005, p. 317):

- ✓ Los trabajadores deben estar comprometidos con la mejora.
- ✓ La filosofía de la cultura organizacional es de cero errores.
- ✓ El supervisor no debe alterar valor alguno durante la verificación.
- ✓ El precio del producto no tiene significado si no está basado en la confianza del usuario y la lealtad de la empresa.
- ✓ El trabajador, el usuario y el administrador deben identificar problemas y oportunidades de mejora
- ✓ Reconocer liderazgos.
- ✓ Crear confianza para innovar.
- ✓ Eliminar barreras entre departamentos y trabajadores.
- ✓ Involucrar a todos los implicados para ser más competitivos.
- ✓ Capacitar en un desempeño que se evalúa permanentemente.
- ✓ Deben promoverse diversas acciones para lograr la transformación.

Es importante mencionar que una capacitación debe involucrar en la evaluación todos estos aspectos y algunos más, que se mencionan a continuación. No puede desestimarse para la mejora la aportación de Juran, que contribuye con dos ideas más:

- a) La mejora de la tecnología,
- b) la educación del capital humano y propone para ello, los siguientes pasos:
 - ❖ Organizar equipos que aporten al logro de una meta.
 - ❖ Reportar problemas sin ocultar los errores.
 - ❖ Reconocer comités de apoyo.
 - ❖ Distinguir al trabajador que aporte soluciones.
 - ❖ Admitir el error.
 - ❖ Mejorar proyecto, plan de trabajo y recursos.
 - ❖ Preparar al empleado “antiguo” en los requerimientos de innovación.

Estas acciones generan por si solas planes específicos de trabajo, pero debe promoverse una comunicación permanente sobre problemas y aportaciones que se destaquen, de la siguiente manera:

- ◆ Pleno involucramiento de todos los implicados
- ◆ Programas que se pongan en marcha, cuando se requiera la mejora.
- ◆ Reconocimiento de la propuesta y quien la genera.
- ◆ Determinar en cada etapa o época el nivel de calidad que se logró.
- ◆ Estimar el costo del incumplimiento.
- ◆ Es el empleado, quien debe reconocer causas del error y posibles formas de eliminarlas.
- ◆ Permanente revisión de ciclos en productividad.

En la DCH todavía estas pautas no se implementan en forma satisfactoria, pero sí se continúa avanzando, así podemos asegurar que los directivos, poco se comprometen con una evaluación formal; las jerarquías altas del GO implantan programas que no comunican la mayoría de las veces a esta dirección y la revisión de los ciclos de productividad se lleva a cabo con la norma ISO, en esta empresa, se dan a conocer, parcialmente

En el “Kaizen” que en japonés significa mejoramiento permanente en productos y servicios se involucran aspectos de la vida personal, social y de trabajo; es toda una cultura, en donde el mejoramiento progresivo está siempre presente, idea que recupera el ingeniero japonés Ishikawa, habla de que un producto debe reunir todos estos requisitos (Álvarez, 2001).

Este autor refiere un proceso de planeación que supere el sentido tradicional de la administración, en el GO se complementa estas ideas con la siguiente guía:

- > Filosofía de la empresa.,
- > Dirección deseada.
- > Crear incentivos.

- > Empleos más estables con prestaciones.
- > Poner en práctica posibilidades de innovación (Ídem: p. 340).

Es importante reconocer que al retomar este acercamiento al manual “Bienvenidos (as)”, el GO, no cumple con los estándares del ISO, aspecto imprescindible para asegurar una serie de normas internacionalmente pactados.

3.3.4 EL DISEÑO DE LA NORMA MEXICANA

La familia mexicana de norma ISO, refiere que deben satisfacer los requisitos mencionados y esforzarse por exceder expectativas, en cuanto a sus actividades así como recursos, por ello el interés de esta tesina se centra en la mejora de un recurso, que da entrada a procesos formales de capacitación.

Estos criterios deben estar relacionados con todos los niveles de autoridad, con el compromiso de identificar sus procesos, reconocer los problemas y tomar la decisión de mejorarlos; paso imprescindible de objeto del estudio de esta tesina, reconocer la necesidad de actualizar el manual “Bienvenidos (as)” para su mejora, que implica reelaborar el manual con recursos tecnológicos actuales y la posibilidad de reestructurarlo en forma permanente.

En la norma mexicana se sugiere la necesidad de anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas: por lo tanto, es responsabilidad del trabajador determinar que productos necesitan la mejora inmediata y que recursos son necesarios para satisfacer esta demanda.

El manual “Bienvenidos (as)” es un marco de referencia para revisar el compromiso de mejora continua y apoyar a la organización Ordás a promover una gestión que permita establecer acciones de mejora, este caso específico, de la tesina que desarrollo.

Este marco teórico sobre la calidad permite definir varios criterios de calidad que favorecen caminar hacia la excelencia en el siglo XXI y dar otro paso más para la innovación, la DCH en esta empresa considera responsabilidad del

personal que labora en ella, la mejora, no sólo de la planeación, sino también de los materiales con que se trabaja, estas acciones promueven la consulta permanente del trabajador y reconoce en la gestión propuestas que estos formulan.

3.3.5 GESTIÓN, EN LA DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO

El término gestión se concibe como aportación para una transformación progresiva, en donde se destaca el desarrollo del pensamiento administrativo, que se lleva a cabo en la segunda mitad del siglo XX. Con el objeto de entender el desarrollo de la gestión a continuación se localizan varias aportaciones (Valle, 2004: p .3):

- La etapa administrativa en los años 60s.- Responde a mejorar niveles de producción en una concepción de hombre racional - económico y funciona básicamente con criterios de control y estímulo.
- Los años 80s.- Consideran necesidades sociales, calidad de vida dentro del trabajo y la idea centra en la posición de considerar al empleado para superar alguna situación de déficit (Ídem: p.6).
- Posteriormente la literatura reconoce ampliar la amplitud de la gestión con tres elementos: planes estratégicos, compromiso del empleado, flexibilidad y calidad; estos criterios implican la importancia del recurso humano para optimar una mejora empresarial.

Vemos así, que la gestión se entiende como una función estratégica, buscando metas de éxito, eficacia y eficiencia siempre en relación con valores compartidos, apoyado en las claves que se destacan a continuación.

- › Participar aportando.
- › Todos los puestos de trabajo y las personas deben colaborar.
- › Cualquier trabajador puede ser agente de cambio comprometiéndose con el proyecto.

- › Clima que lleve a la consecución, utilizando medios que estén a su alcance (Escalera, 2005: p. 23).

Todas estas pautas ya se incluyen en las temáticas de organización y calidad, pero como gestión se reconocen otros planteamientos (Rodríguez, 2002: p.17- 20):

- La organización debe estar de acuerdo en implementarla,
- los desempeños están reglamentados,
- debe vincularse con necesidades de mejora permanente.

La tecnología es otro factor permite dar respuesta al aprovechar oportunidades para modificar o apreciar cambios importantes para dar respuesta a demandas específicas, por ello rediseño del manual “Bienvenidos (as)” tiene que incluirse en la posibilidad de gestión de los implicados en forma directa, en vista de que utilizan un recurso que impacta el dar cuenta del trabajo que lleva a cabo la empresa y como se promueve ante el aspirante a empleado.

Los factores mencionados líneas arriba, inciden en la gestión laboral y modifican habilidades, actitudes, expectativas e invitan a reformular también esta DCH en donde la gestión es oportunidad y no amenaza. Este enfoque proactivo habla de una posición competitiva, sostenible; entendido este último término, como alguna característica tiene la empresa o servicio y que es mejorar para continuar en el mercado (Valle, 2004: p.26).

Las prioridades en la función de la gestión, reconocen:

- Fomentar la innovación,
- dar curso a ella con flexibilidad, aprendiendo de las diferencias individuales.
- identificar cambios y ayudar a la empresa para implementarlos.

Esta Dirección reconoce la heterogeneidad del capital humano y por lo tanto la capacitación debe dar cuenta de que es un recurso difícil de sustituir y la

contribución, es otro de los temas que identifican una cultura de gestión, que parte de:

- ✓ Un reconocimiento de amenazas y debilidades,
- ✓ superar deficiencias al tiempo que se reconocen logros.
- ✓ respuesta a situaciones de incertidumbre.

En el caso de la capacitación apunta a tres características:

- a) Iniciativa, cuando hay ideas y se acepta combinar con otros planteamientos.
- b) Independencia para elegir la posición idónea.
- c) Liderazgo, para utilizar eficazmente cualquier herramienta que aporte o apoye a gestión.

El enfoque de gestión va dirigido tanto a personas, puesto, organización o materiales y en esta tesina se destaca la posibilidad de gestión para examinar un manual que identifica posibilidades de contribución con el propósito de impactar en una mejor introducción de personas interesadas en un empleo, asimismo debe reunir características de aporte y apoyo al crecimiento de la empresa (Rodríguez, 2004: p. 27).

Desde hace tres decenios la formación del trabajador es una necesidad que responde a diversas razones:

- a) El proceso de cambio de la sociedad del conocimiento con frecuencia obliga a modificar entornos de vida y de desempeño laboral.
- b) Reconoce que el trabajador debe aportar en la organización, utilizando para ello la gestión y el trabajo colaborativo (Ruiz, 2004).
- c) En el moderno lenguaje de la organización los conocimientos y habilidades tienden al logro de objetivos previamente establecidos-.

A partir de 1960 la teoría de gestión está en la primera línea de la administración con énfasis en aportar, por lo que vuelve protagónico al trabajador

y considera a su personal, clave para la mejora de la eficacia en la organización, a partir de superar los siguientes modelos (Ídem: p. 38).

MODELO AUTORITARIO

Al empleado se le dice todo lo que debe realizar, no se le consulta ningún paso de su hacer, necesariamente debe realizarlo de forma precisa.

MODELO DE PARTICIPACIÓN

Se escucha al empleado, pero las decisiones las asumen los mandos superiores, en este modelo es importante el proceso de formación.

MODELO CON DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

En los años 80 se destaca la idea de calidad total y la mejora continua a partir del análisis de resultados, favorece actitudes abiertas e igualitarias en donde se delega la responsabilidad para decidir y actuar.

MODELO DE EMPOWERMENT

La propuesta reconoce que un área puede discutir, planear sus recursos y resultados; básicamente se localizan en divisiones dentro de la corporación y en algunos momentos puede reconocer a un individuo o/a toda una agrupación.

MODELO DE CONSULTORÍA

La clasificación expuesta líneas arriba habla de la realidad y de la complejidad para atender problemas: por ello, cuando se destaca alguna inquietud, que no responde el proceso que se tiene implementado, se deben flexibilizar las puestas en práctica, a través de la consultoría. Con la aportación y reflexión de estos diferentes modelos es importante distinguir las siguientes etapas de gestión (Valle, 2004: Pp.73 -86).

- Inducción o despegue para reconocer la misión de la empresa.
- Superada esta etapa inicial se considera importante desarrollar ideas para trabajar con cierta autonomía y asumir responsabilidad.

- Etapa de madurez, reconoce algunas estrategias que dan paso a proponer modificaciones algunos materiales. Es el caso del manual “Bienvenidos (as)” que tiene la empresa Ordás en su primera fuente de reclutamiento.

Asimismo se reconocen cuatro dimensiones para fortalecer la gestión:

- a) Apoyo a mejorar la calidad en todos los sentidos, b) amplio reconocimiento a las necesidades de la empresa, c) actitud responsable en el desempeño laboral y d) evaluación centrada exclusivamente en el trabajo que se desarrolla.

En esta perspectiva, se implica el centrar la atención en las respuestas del personal para derivar cambios, también da la posibilidad de nuevos aprendizajes, meta actual de un departamento de capacitación que destaca como criterio la flexibilidad en su gestión (Urdaneta, 2004: p.20).

En otras palabras, intervenir, modificar o cambiar es el compromiso de la capacitación, pero también es una oportunidad para orientar el desempeño laboral en este departamento, centrado en introducir una cultura con gestión de calidad de mejora con apoyo colaborativo de todos los trabajadores (Ídem, p. 49).

La DCH se convierte así en un facilitador e incentivador de la creatividad y la gestión; se centra en satisfacer a cualquier usuario, mejorando la imagen o la calidad de producto o el servicio y al espacio de la capacitación se le reserva la atención de apoyo y desarrollo del capital humano, aspecto que se retoma en el siguiente capítulo.

3.3.6 LA CAPACITACIÓN QUE PROMUEVE LA DIRECCION DE CAPITAL HUMANO

La actividad capacitadora en el GD define detalles de trabajo muy relacionados con las innovaciones que el GO, reconoce como propósitos y para ello se mencionan los siguientes criterios (Tyson, 2004: p.198):

- a) Hacer mejor uso de los recursos materiales.
- b) Desarrollar una cultura de actualización permanente en el empleo.
- c) Cohesionarlo con aprendizajes de superación integral.

Temáticas que se desarrollan en este capítulo.

Los tres criterios ya mencionados se implican el desarrollo de esta tesina, en vista de que la evaluación para la mejora de actividades y materiales son temas de actualidad para la organización, la gestión y la calidad empresarial; por ello, la capacitación en GO debe de cumplir con las siguientes funciones:

- ◇ Diseño, aplicación de programas, materiales de apoyo y cursos que necesita la empresa.
- ◇ Conocimiento de técnicas de evaluación requeridas.
- ◇ Asesoría para aclarar problemas particulares (en este caso un manual de bienvenida).
- ◇ La responsabilidad de informar a todos los implicados.

Todos los requerimientos dan paso al proceso de capacitación con aportaciones muy los criterios arriba mencionados.

La DCH trabaja en recupera información, para el caso de la introducción de solicitantes, se reconocen un impreso elaborado que se denomina “Bienvenidos (as)”; éste debe reestructurarse en relación con la nueva cultura en esta organización; para ello el capacitador debe preguntarse qué y cómo dar a conocer este contenido y los medios con que cuenta para promover la mejor apropiación de los contenidos que son indispensables en esta tarea (Ídem: p. 208).

La decisión sobre los temas que deben incluirse en este tipo de manual de “Bienvenidos (as)”, reconoce los siguientes pasos:

- a. Asegurar que todos los aspirantes tengan la misma información.

- b. Los temas que se den a conocer deben identificar a todas y cada una de las áreas con que cuenta esta empresa.
- c. Los contenidos deben propiciar un análisis y reflexión con aportaciones y la posibilidad de aclaraciones a comentarios puntuales.
- d. Reconocer otras experiencias que recuperen puntos de vista de los participantes.

Durante la capacitación se debe observar el potencial que tiene cada aspirante; en vista de que una mala selección afecta meses el trabajo y encubre de alguna manera, actitudes negativas para el desempeño laboral.

Expertos en la temática laboral indican que un desarrollo ocupacional en la empresa descansa en tres dimensiones (Goñi, 2008: p.129).

- a) Agrado del escenario de trabajo.
- b) Reconocimiento de prestaciones.
- c) Información puntual del programa y actividades que se realizan en el lugar de trabajo (este punto de vista se reconoce como introducción y se realiza una vez contratada la persona como trabajador).

Estas tres dimensiones fortalecen los diversos aspectos para mejorar el desempeño en una organización, se habla asimismo de una capacitación que dé la importancia debida a:

- ❖ Una actitud escucha, al interesarse por problemas que se capta en el primer curso; lo que implica opiniones o preguntas e incluso sugerencias cuando se presentan.
- ❖ Un apoyo que anime, se habla de colaborar entre sí.
- ❖ Reconocer problemas en diseño del manual.
- ❖ Tolerancia con otros implicados.

- ❖ Reconocer los pequeños como los grandes logros; asimismo, virtudes y habilidades, para no limitar la creatividad.
- ❖ Comunicación clara y efectiva,
- ❖ Argumentar con razonamientos sólidos, así como lograr comportamientos transparentes y honestos.

Todas estas reflexiones acercan a un capacitador con la persona, que participa en esta actividad.

Vemos así que el capacitador debe tener una gran claridad sobre la forma en que se participa en esta etapa, en el GO es importante prever actitudes o comportamientos negativos que invitan a no correr riesgos innecesarios.

3.3.7 LA RESPONSABILIDAD, REQUISITO INDISPENSABLE

El personal de la DCH asume la propuesta de la colaboración, el optimismo, la satisfacción y la realización de metas; son sin dudas, aspectos clave para la comprensión de acontecimientos positivos e importantes que van asociados a la búsqueda de un mejor rendimiento (Rodríguez, 2006 Pp. 201-223).

Los cambios que constantemente se suceden, invitan a modificar toda situación que está influyendo como problema, el personal de esta dirección tiene que localizar formas que amenazan el buen desempeño laboral y para ello se sugieren los siguientes pasos (Ídem: p.141):

- una evaluación permanente al personal que participa,
- localizar alguna amenaza o exigencia en esta etapa,
- la evaluación realizada al curso, programa y materiales debe ser por escrito e impersonal,
- todos los programas de capacitación deben estar orientados a mejorar cualquier desempeño laboral.

- debe implementarse un seguimiento evaluativo, en toda la empresa.

El cuadro que a continuación se presenta, da cuenta inmediata de la necesidad de actualizar el manual “Bienvenida”, el proceso de toma de decisiones debe ser compartido en forma horizontal y vertical.

Son preguntas que se realizaron dentro de la DRH sobre la capacitación que se proporciona en el curso, programas y materiales para recuperan los resultados en forma muy general.

A continuación se presenta el siguiente diseño:

MATRIZ PARA LA DETECCIÓN DE PROBLEMAS (Ídem).

Área de trabajo _____ Fecha _____ Personal que participa _____

Fallas localizadas	Causas	Posibles soluciones
Poca actualización en los procesos de capacitación.	Carga de trabajo excesiva para 2 integrantes	Aumento de personal
Material impreso en forma económica	Falta presupuesto	Mejora de cursos y materiales
Falta evaluación de cursos	Eventual	Evaluación permanente
Nula capacitación a problemas específicos de área	Programas muy generales	Evaluación para atender debilidades específicas

La figura anterior localiza información poco sistematizada sin referir fechas y personal que atendió la capacitación que se imparte en el GO, por eso, solo se hace un registro de tipo cualitativo que trata de observar situaciones críticas y propuestas de mejoramiento.

En consecuencia los programas de la capacitación constituyen un reto permanente, que no puede desatender los escenarios de trabajo, ni a la persona que amablemente da cuenta de una problemática.

El espacio de la capacitación comparte con cada espacio laboral (son decisiones vinculadas), de otra forma el diseño de materiales estará incompleto o la información será imprecisa para el empleado; solo con la participación de todos, se disminuyen las dificultades al considerar áreas o personas.

El desempeño que vive la capacitación tiene que ser oportuno con exigencia de rapidez, con esta óptica la misión de la capacitación consiste en apoyar el funcionamiento de la organización con programas elaborados con requerimientos probados internacionalmente, recursos actualizados y aprendizajes oportunos (Urdaneta, 2001: p.143).

Lo anterior no solo reconoce un entorno tanto complejo como actual, asimismo se debe de tomar en cuenta acciones a corto, mediano y largo plazo con la posibilidad de éxito, en este caso, el material del curso de inducción, reconoce una medida de corto plazo.

Es común usar los términos de educación y capacitación como sinónimos ambas formas dan cuenta de procesos de aprendizaje, sin embargo la capacitación se centra en aspectos de trabajo, en el caso de la educación refiere una formación de conocimientos, habilidades y actitudes referidas a un campo de conocimientos que una organización necesita (Gore, 2004: p. 25).

La educación en los lugares de trabajo reconoce una trama de relaciones, que es necesario reconocer para cada escenario; todos los espacios del GO remiten a construcciones artificiales, situaciones creadas para ofrecer un servicio, en vista de que se consideran indispensables para avanzar con posiciones hacia la mejora permanente.

Con otra mirada puesta en la vida de esta organización, se reconoce el esfuerzo en todos los sentidos, para una inserción capacitadora que apoye la mejora e innovación.

Las formas de vida dentro de la organización han agrupado a las personas en función de una tarea y sus reglas para realizarla: en este caso conocer para cambiar, esta regla exige una comunicación entre todos los implicados, para dar un sentido al cambio que requiere la vida actual de la empresa Ordás y sin dudas, esto se va a lograr en algunos aspectos a mediano plazo y en otros, se pensará en tiempos las alejados

La siguiente propuesta de cuestionario, da cuenta de una estrategia para reconocer necesidades en DCH.

El rango que se toma para clarificar respuestas refiere:

SI		NO
----	--	----

Dentro de ese margen se plantean las siguientes preguntas:

- a. El manual recoge la experiencia de diferentes niveles de preparación (si)
- b. Este material es periódicamente revisado (no)
- c. Reconoce todas las necesidades de la empresa (no)
- d. La evaluación se toma en cuenta para el cambio (si)
- e. Las áreas discuten e integran puntos de vista sobre el manual (no)
- f. Se dan a conocer oficialmente estas opiniones (no)
- g. Se detectan problemas para el diseño de un manual (si)
- h. Algunas aportaciones solucionan de inmediato y se realiza el cambio (si)
- i. El personal evita exponerse y oculta puntos de vista (si)

Todo trabajador que participa en una institución piensa siempre frente a su experiencia, es por ello que esta encuesta se aplicará, en espacios diferentes para reconocer necesidades que permitan lograr avances.

Las diversas miradas responden a exigencias en donde se implican valores y actitudes, la elaboración de cualquier material enfrenta serios desafíos, entre los que localizo abrir la intercomunicación y colaboración con la motivación asimismo

la posibilidad de cambio, asimismo la promoción de nuevas estrategias de aprendizajes, adecuadas al contexto.

Toda reflexión de análisis y crítica lleva a una producción que requiere de modificar estructuras con adecuada información, pero las respuestas deben pensarse en propuestas que se puedan realizar; se habla de círculos de reforzamiento originados en la demanda de una mejora permanente y en esta forma romper con la tradición.

Al localizar un problema, es el caso del manual “Bienvenidos (as)” que no responde a los requisitos básicos que recomiendan las propuestas autorales para este instrumento, que favorece la introducción de solicitantes, es importante definir alternativas de solución para este recurso.

Como primer punto se detectan las siguientes inquietudes: falta información sobre el trabajo que realiza cada una de las áreas; no se reconocen compromisos para capacitar la inducción a: Seguros y Administración y Finanzas.

Falta claridad sobre la modificación de los entornos de trabajo y la reorganización de tareas; esto debido a que los mandos medios están en su espacio de confort y viven este proceso en forma endógena; no se envían en tiempo los perfiles de empleo y no se analizan los criterios de desempeño con un espíritu de equipo.

Esta realidad solo descubre un pequeño espacio, al acercarnos a ellos, se observa una serie de elementos que pocas veces tienen una coherencia interna y es indispensable ver este hecho como un todo, solo así, se puede dar propuestas de mejora de resultados.

La indagación en este caso, es a través de una evaluación diagnóstica para reconocer información base y crear una situación con el sentido de quehacer conjunto. En esta forma el departamento de capacitación reconocerá puntos

fuerzas y débiles, de esta manera poco a poco se avanza en los cambios, asegurando procesos de evaluación para vencer la inercia.

3.3.8 LOS NUEVOS APRENDIZAJES FAVORECEN EL CAMBIO

Casi todas las empresas en este momento generan conocimientos para que los participantes encuentren soluciones para mejorar sus desempeños; con ello, las formas de pensar y actuar van perfeccionando los procesos de trabajo.

La adquisición de experiencias, habilidades y destrezas traen en consecuencia comportamientos de mejora, punto central de una organización que aprende, por lo que se recomienda una relación puntual de los puestos que tiene el GO para proceder a actualizar esa información.

El aprendizaje está mediado por procesos de formación continua, alrededor de tareas y se trabaja eliminando actitudes negativas, conflictos y desconfianzas, asimismo se observen avances y motivaciones para que los conocimientos no se vuelvan obsoletos.

El capacitador debe ser un líder para determinar avances para el cambio, tiene que dar cuenta de lo que ocurre, lo que es bueno, lo que es peligroso, lo más difícil y va previendo respuestas posibles y futuros alternativos.

El capacitador en el GO debe ser sensible al cambio, para ello debe cultivar el hábito de la evaluación y el reconocimiento consensado de lo que es indispensable mejorar, en donde se incluye la posibilidad de anticiparse con ideas y los líderes que pueden colaborar.

El siguiente paso refiere la posibilidad de elaborar una planeación que parta de un examen de decisiones posibles y con ello las respuestas que se pueden obtener de cada una de ellas, en este caso tomamos como referente tres aspectos:

- ▶ la evaluación de los aspirantes a emplearse;

- ▶ el punto de vista en conjunto del área;
- ▶ la entrevista con los jefes de cada departamento para recuperar los aspectos esenciales (este rubro no se cubre como tal, pues no se localiza una disposición amplia de los directivos de área y solo se asume, a momentos como un comentario a nivel de charla informal).

La idea de organización con diseño escalonado es un aspecto que va ganando terreno poco a poco, la necesidad refiere oportunidades que tienen que repensarse, en este caso de la tesina, es la modificación del manual “Bienvenidos (as)” con mirada actual (Ídem, p.118).

Todo cambio describe esfuerzos conscientes, orientados a una mejor respuesta, en donde se describe un patrón de interpretación de la realidad, asegurando que se implican revisiones permanentes.

A partir de ello se establece una relación de teorías con explicaciones de vida cotidiana, que van guiando respuestas articuladas, donde se habla de conservar y transformar diversos un escenarios.

En este momento se recomienda un listado de necesidades con un examen de consecuencias, para que la programación sea posible y de no ser así, al momento que reconoce una serie de alternativas, en donde los modelos mentales compartidos obligan a la posibilidad de atender todo tipo de detalles.

El GO al atender su trabajo, se ha colocado como una organización muy competitiva, que tiene como resultados una constante adaptabilidad a las necesidades que va detectando, por lo tanto sus respuestas también atienden a contextos impredecibles y en otros momentos destaca acciones no viables, por lo que no siempre son garantizadas sus decisiones o el reconocimiento permanente de los pasos para observar fortalezas y reorganizar datos frágiles, son aspectos indispensable.

En esta situación cada departamento se ve obligado a pensarse en sí mismo, y las estrategias no hablan de anticiparse a un futuro, sino a comprender al sistema de la organización y el entorno en el que se inserta, asimismo el departamento de capacitación tiene que posibilitar en este caso (Reza, 2007):

- No trabajar con hechos aislados y conectarse con áreas.
- Atender a los trabajadores que reconocen problemáticas.
- Promover un espacio de diálogo con cada área, para revisar los supuestos desde los cuales la organización plantea el cambio.

El cambio en un manual suele ser ambiguo y requerir costos, la mayoría de las veces dudosos, por lo tanto deben reconocer resultados puntuales que hablen de mejora. En el caso GO cuatro errores son los problemas que más se destacan, para atender a estos aspirantes (Anexo b):

- ⊙ el diseño del manual, en forma más atractiva; pues son tres hojas en papel carta, doblado y en un diseño digital de documento Word;
- ⊙ la falta de información de los cambios que cada área promueve, para mejorar la respuesta de contratación de un nuevo empleado;
- ⊙ el departamento de capacitación, tiene que acceder a un poder educativo, que es indispensable destacar;
- ⊙ asimismo lograr acuerdos con todos los dirigentes.

Tiene entonces sentido, el que se dediquen algunos párrafos a entender cómo entender los aprendizajes laborales que requiere esta empresa, pues todavía se viven comportamientos tradicionales:

- ✧ la organización continua siendo vertical, está determinada por niveles discrecionales;
- ✧ el trabajo horizontal tiende a destacar día con día, mayor esfuerzo de trabajador (se conoce la hora de entrar y puede ampliarse los tiempos de término de jornada y nadie expresa que se le consideren horas extra;

✧ la comunicación entre trabajadores está condicionada la mayoría de las veces en función de los propósitos de cada área.

El proceso educativo en el departamento de capacitación tiende que incorporar: “calidad, costos y cambios” son temas de preocupación, discusión que motivan a generar posibles aprendizajes con el propósito de crear valores compartidos.

Cualquier intento de modificar estos comportamientos invita a reconocer relaciones de mando “has lo que se te pide” y en circunstancias de ambigüedad y presión; se regresa a lo probado que ha tenido éxito.

Por ello, el impulsar un cambio requiere (Rodríguez, 2006 p.223):

- ⊕ La posibilidad de hacerlo,
- ⊕ demostrar que el cambio sirve para algo,
- ⊕ ese “algo” es una respuesta valiosa que debe capitalizar la capacitación.

Al avanzar se reflejan algunas situaciones que surgen en los acercamientos a ciertos contextos: no se presentan exigencias de mayor preparación, pero el trabajo según opiniones reconoce acumulación de tareas diarias; este es uno de los aspectos que requieren mayor atención por parte de los empleados y la posibilidad del despido o abandono del puesto.

Otra actividad que frecuentemente choca con el resto de las tareas es el trabajo en inter-áreas (es el choque entre direcciones y entre trabajadores para solicitar tareas resueltas, que al no cumplirse, provocan malos resultados en el producción o el servicio).

Se reconoce con frecuencia, que los Directivos asumen procesos que ellos mismos determinan, esta limitante enfrenta una estructura rígida y autoritaria), lo que puede resolverse con estrategias de evaluación diagnóstica, que puede atender la DCH.

3.3.9 LA RESPONSABILIDAD DEL CAPACITADOR EN EL PROCESO DE INTRODUCCIÓN

Es importante señalar que los participantes en la introducción, hablan más del gusto por un programa o la implementación de un recurso, que por la utilidad obtenida en la introducción, lo que impide muchas veces perfeccionar la actividad de la capacitación.

Se observa que la motivación para perfeccionar la práctica de la introducción, tiene diferentes sentidos, todos ellos representan una invaluable ayuda para que los responsables de una capacitación, con la posibilidad de reconocer más detenidamente el escenario trabajo.

La evaluación en el proceso de introducción tiene como objetivo reconocer opiniones sobre criterios y corregir desvíos en cuanto a qué, cómo y para qué.

Poner acento en estos criterios implica que los participantes opinen ampliamente sobre el proceso que están viviendo e incluso que en su momento expliquen de ser posible otras formas sobre cómo proceder para la introducción, lo implica una reflexión para revalorizar las actividades formativas, se recomienda invitar a realizar las siguientes reflexiones (Rodríguez, 2006 Pp. 37-43):

- a) ¿Cuál es el problema?
- b) ¿Los otros participantes perciben lo mismo?
- c) ¿Alguien puede aportar formas de solucionarlo?
- d) ¿Qué pasos hay que dar en primer término?
- e) Estos pasos son graduales o conllevan a un resultado final, para lo cual se expresa en el gráfico de la página 74.

Todas estas respuestas van dando forma a los posibles cambios y han sido retomadas en el siguiente capítulo, el diseño del manual “Bienvenidos (as)”.

PROPUESTA

Actualmente el mundo globalizado crea el concepto de organización con la posibilidad de integrar el esfuerzo humano en forma colaborativa y desde luego partir de posiciones teóricas que tienen ya caracterizado el apoyo a diversos procedimientos como es el Manual de Bienvenidos (as), medio de trabajo en la dirección de Capital Humano.

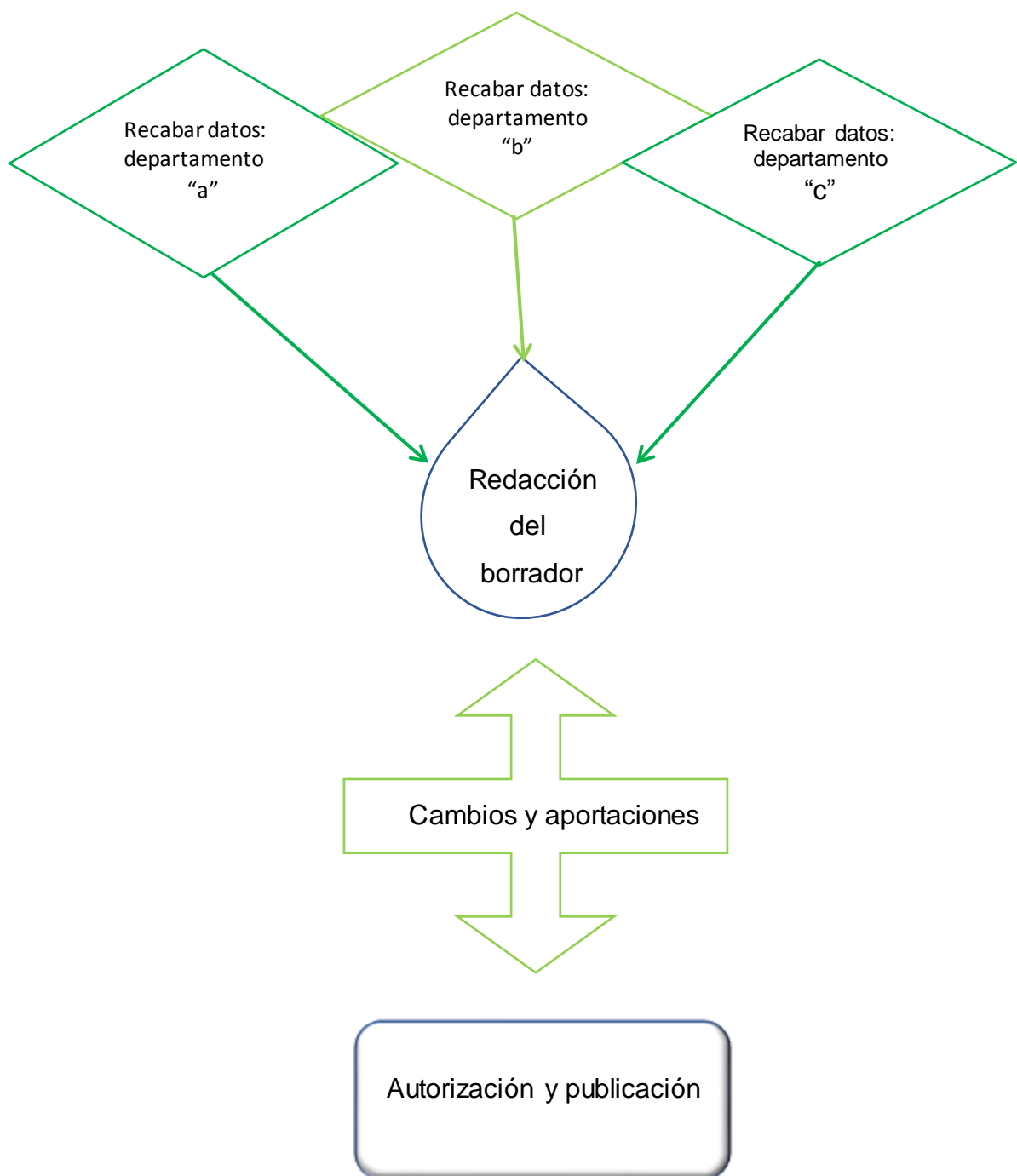
Con este sentido se elaboran en las instituciones públicas y privadas manuales que dan cuenta de propósitos prácticos que deben tenerse en cuenta para garantizar la uniformidad en el tratamiento de las operaciones que se llevan a cabo, lo que favorecerá una organización que reduce el número de errores operativos y que promueve el cambio atendiendo a decisiones analizadas para facilitar la introducción de los empleados en los nuevos puestos y si es necesario en la transformación o mejora de la empresa (Rodríguez, 2012 p.7) .

Una de las recomendaciones que este autor promueve en su libro es la de definir y documentar toda la información necesaria para operar una guía que encamina los esfuerzos del personal hacia los objetivos.

Con este sentido el manual se concibe como un medio que da a conocer una institución a los interesados en participar activamente en ella; por ser el curso introductorio contiene sencillos lineamientos y da orientaciones sobre la estructura de la organización, procedimientos, políticas, objetivos, explicaciones e instrucciones que permiten reflexionar y localizar inconsistencias que pueden afectar un proceso, todo ello precedido por un trabajo de análisis que conduce a mejorar recursos con ideas de calidad.

En el caso de esta tesina este capítulo permite la descripción de diversos criterios que apoyan la mejora del manual que recibe el nombre “Bienvenidos (as)” material que perfecciona la actividad de la capacitación.

Esquematización del Manual:



Elaborado por: Dulce G. Sánchez Martínez

Se observa que la motivación para perfeccionar la práctica de la introducción, tiene diferentes sentidos; todos ellos, representan una invaluable ayuda para que los responsables de una capacitación, con la posibilidad de reconocer más detenidamente el escenario de trabajo.

La evaluación en el proceso de introducción tiene como objetivo reconocer opiniones sobre este criterio y corregir desvíos en lo qué, el cómo y el para qué.

Poner acento en estos criterios implica que los participantes opinen ampliamente sobre el proceso que están viviendo e incluso, en su momento expliquen de ser posible, otras formas sobre cómo proceder, envolviendo en una reflexión para revalorizar las actividades formativas.

Se recomiendan que los capacitadores reflexionen siempre en:

- a) ¿Cuál es el problema?
- b) ¿Los otros participantes perciben lo mismo?
- c) ¿Alguien puede aportar formas de solucionarlo?
- d) ¿Qué pasos hay que dar en primer término?
- e) ¿Estos pasos son graduales o conllevan a un resultado final?

Modelo para un Manual de Bienvenida

El desarrollo de las instituciones en el proceso de modernización incluye un cierto grado de complejidad social, administrativa, tecnología y educativa; es un problema humano que debe estudiarse para comprender o influir en cualquiera de esos entornos, actualmente se exige la coordinación de recursos para avanzar en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

Diversos modelos teóricos han estudiado como dar cauce a la siguiente implementación:

La organización es resultado de una compleja interacción entre trabajadores, equipo y producto, de tal manera que “se deben considerar las vinculaciones entre estos elementos” (Rodríguez, 2012 p. 9).

Modelo sistémico (1984).- Los elementos en una organización interactúan constantemente para el logro de los objetivos; al “ser interdependientes, su producción se afecta en mayor o menor grado, cuando hay alguna interferencia”.

Modelo de flujo.- Reconoce al cliente, proveedor, ambiente y resultados, este proceso tecnológico desempeña un papel estratégico en la organización moderna y mantiene en operación variables de planeación, proceso, organización y control.

Estos procesos tienen diferentes grados de influencia en un resultado que se retraducen en logros cuando las organizaciones tiene propósitos diversos, en el caso de las empresas privadas se habla de obtener utilidades (Ídem, p. 13).

Por consiguiente uno de los pasos esenciales en el manual Bienvenida del GO, conlleva a presentar el organigrama y los objetivos para dar cuenta de la filosofía de la empresa (el organigrama que se localiza en este medio no está actualizado; por lo tanto, la interesada reelabora uno, que en su momento se presentó a los directivos y fue considerado como viable, en espera de subirlo a la página electrónica.

También es importante señalar, que si bien hay objetivos y se dan a conocer a los empleados en su momento, estos no se localizan en el mencionado manual.

Estas dificultades ya indicadas, se perciben también en las evaluaciones que realizan los aspirantes a integrarse dentro de la empresa y por lo tanto, se concluye como prioridad para ser incluidos.

Reordenar o reorganizar son acciones que no se realizan una sola vez, son recurrentes y siempre tienen que adecuarse a situaciones cambiantes (Daft, 2000: p.304).

El papel del instructor

El capacitador se distingue por un desempeño laboral que vincula dos funciones la administrativa y la educativa que deben aplicarse en forma práctica y con responsabilidad (Rodríguez, 2006: p.219).

Ambas funciones implican estudiar y analizar de forma permanente los procesos laborales en una empresa para reelaborarlos detalladamente e integrar con responsabilidad el apoyo administrativo con el educativo.

La *responsabilidad* deriva de una unidad en donde se identifica el mantener la jerarquía a modo de autoridad en cada uno de los escenarios que conforma el GO, estas divisiones tiene la autoridad para definir y cumplir con sus respectivas responsabilidades.

El capacitador en la organización Ordás tiene como responsabilidad, acompañar a los aspirantes o trabajadores con programas y recursos que respondan a una formación que previamente señala la empresa como segunda competencia, es deber considerar la aptitud de un trabajador para desempeñarse dentro de las normas institucionales establecidas.

La responsabilidad tercera se contempla en los propósitos para generar modificaciones a programas, materiales y actividades de capacitación; con la disponibilidad de impartir cursos, en vista de que un instructor interno es el que da cuenta de la acreditación de un curso, en vista de que y evaluación de los participantes (Reza, 1998: Pp. 59-65).

En la actual idea de formación que asume la capacitación se le concibe, para responder a necesidades o ajustar los recursos de los que se dispone y dar

cuenta de cómo se cubrieron, las obligaciones en las diferentes tareas y el resultado final, que se logra.

Por ello a partir de mi responsabilidad de capacitador, reelaboro un manual, tomando en cuenta los siguientes criterios que se sugieren (Rodríguez, 2012: p. 20).

El departamento de capacitación no puede trabajar de manera independiente, es la piedra angular y carta de presentación de la empresa. Ello significa que tiene la función de perfeccionar su trabajo con sentido estricto, reconociendo los objetivos de la empresa, como elemento esencial y básico.

Otra función indispensable en este departamento conlleva a actualizar la información con aspirantes, empleados y autoridades, destacando los siguientes elementos:

- Políticas.- Son lineamientos generales de tipo administrativo, tiene como objetivo que todos los empleados las atiendan y apliquen; es el caso de cumplir acuerdos, coordinar resultados y evaluar el desarrollo de los programas de cada departamento, dando cuenta de los recursos, mediante el análisis de la evaluación.
- Reglas.- Básicamente hablan de comportamientos que deben observar empresa y trabajador.
- Procedimientos.- Indicando actividades y situaciones que se atienden, se define los puestos de trabajo; en vista de que se vive en una empresa a la interdependencia entre personas o departamentos.
- Objetivos.- Deben de ser señalados por escrito para darlos a conocer a todos los participantes.

Todas estas recomendaciones hacen imprescindible una información puntual a través de manuales, medio que coadyuva a elaborar una comunicación que da cuenta de transparencia.

Las funciones de un manual

Se da inicio en esta tesina con un breve concepto del manual, son recomendaciones para informar, los aspectos más estables de una estructura organizacional (Rodríguez 2012: p. 60).

Kraus, D., refiere la importancia de un orden en donde se incluye información y procedimientos necesarios para mejorar la ejecución del trabajo.

Terry, G., lo menciona como un registro de instrucciones que conciernen a los empleados para orientar sus esfuerzos.

Como una expresión formal y guía que encamina al personal lo trabaja Continolo, G.

Sin duda el manual es un medio para comunicar decisiones y procedimientos, coadyuva con la información de trámites o instrucciones y es accesible para mantener la responsabilidad de todos y cada uno de los trabajadores.

Sus inicios se localizan en la Segunda Guerra Mundial, es una publicación impresa que da instrucciones sobre ciertas maneras de operar, por ejemplo, circulares, rutinas, reglamentos entre otros.

En este momento se identifica otra problemática a resolver, el tiempo para capacitar al personal y la distancia en que puede aplicarse una evaluación para lograr la ejecución de una tarea de manera óptima.

En las empresas que requieren una certificación internacional se utilizan esta publicación desde la década de los 50s, material que se reelabora

constantemente para ajustar datos, que al pasar el tiempo, deben ser más claros, concisos y requieren de cierta metodología.

Durante el siglo XXI el manual es un recurso indispensable, en él se debe localizar la “estructura de la organización” de forma gráfica y localizar actividades o tareas que asume la organización como división de puestos.

Procedimientos; en el caso del manual de bienvenida de cualquier organización, descansa en una estructura bien definida e incluye, visión, misión, normas, valores, organigrama, jerarquías, reglas y prestaciones.

Todos estos apartados se revisan con la idea de vigencia en el impreso de Bienvenida que tiene el GO, con la idea de mejorar la presentación y la concebida orientación de las tareas que se llevan a cabo en esta empresa, lo que demuestra su compromiso en cuanto a bienes y servicios que presta.

Clasificación de manuales

- Manual de Bienvenida.- Explica procesos laborales, rutinas en forma detallada y necesidades específicas que tiene la empresa de acuerdo a su ámbito de aplicación, abarca a toda la organización formal y por supuesto expresa deseos y actitudes que espera de los aspirantes.
- Manual de personal.- Contiene lineamientos para aspirar a otros puestos dentro de la empresa, uso de prestaciones y por supuesto la capacitación dentro y fuera de la empresa.
- Manual administrativo.- Refiere principios, técnicas operativas y básicas de información general, para el personal relacionado con esta función.
- Manual de producción.- Dicta instrucciones necesarias para fabricar, controla, inspeccionar y evaluar resultados.

- Manual de comparas.- Define actividades para asegurar gastos, presupuesto y excedentes.
- Manual de ventas.- Aspectos esenciales del trabajo de ventas con procedimientos y controles.
- Manual de finanzas.- Instrucciones específicas que tienen que ver con el manejo de dinero, protección de bienes y presupuesto de gastos por departamento.
- Manual de crédito y cobranza.- Determina por escrito normas de crédito, control y cobro de las operaciones que maneja la empresa (Rodríguez 2012: Pp. 68-71).

Se localiza otro tipo de manuales en esta bibliografía: manual de procedimientos para cada unidad de negocio, manuales de auditoria interna y manuales específicos para el área financiera.

En el caso de esta tesina nos situamos en el manual de bienvenida, para dar a conocer la complejidad de esta empresa y sus servicios.

Bases para elaborar un manual

El manual ofrece una información muy puntual sobre la estructura de la organización, es una importante herramienta que da cuenta de la estructura administrativa; por lo que, se requiere un conocimiento detallado de la empresa que conduzca a la identificación de cada proceso del trabajo.

A continuación se aportan con mayor detalle, los elementos que se deben contemplarse para elaborar un manual de bienvenida (Ídem: p.64).

- ✚ Un marco de referencia general,
- ✚ Fácil de usar,
- ✚ Ahorrar tiempo,

- ✚ Servir para la capacitación,
- ✚ Facilitar el proceso de introducción.

La finalidad de este procedimiento no solo consiste en indicar como realizar un trabajo también implica que las operaciones que tienen un entorno con bases muy puntuales de procedimientos se realicen de la misma manera.

En el manual que tiene la empresa Ordás no se localizan objetivos precisos, pero en la visión que brinda se manejan algunos planteamientos en forma de criterios, los que a continuación se mencionan:

- a) reposicionar al Grupo Ordás en la industria de seguros;
- b) mantenerlo entre las principales empresas del país;
- c) ser una organización sólida y estable;
- d) consolidar una cartera de negocios diversificada.

Como se observa la unidad organizacional, es muy general y poco permite reconocer decisiones que guían a esta organización.

En la página tres se proporcionan dos objetivos que no corresponden del todo a un manual de bienvenida, un objetivo refiere mejorar la eficiencia sin mencionar quien o quienes (departamentos o trabajadores) para la satisfacción del cliente.

El otro objetivo menciona implantar políticas de equidad de género en igual de derecho y oportunidades; es una política y debe incluirse en el rubro de políticas (Anexo a).

Rodríguez 2012 indica que los objetivos son “un medio de integración a la empresa para el personal de nuevo ingreso”, recordemos que este tipo de manual guía la comunicación de las decisiones en forma integral (Ídem p. 65).

El manual de bienvenida indica las tareas iniciales que pueden contribuir al logro de la visión de la empresa *“los verbos que se utilizan en este manual no dan cuenta de acciones que puede cubrir la persona que se incorpora a la empresa: reposicionar, mantener una ubicación, ser una organización sólida, esbelta y estable”*.

Ninguno de estos planteamientos puede contribuir al logro de los objetivos, ni a reconocer actitudes, por lo que es necesario reelaborar este manual en esta parte.

Otro aspecto que recomienda la elaboración de un manual, refiere proporcionar información sobre inicios y posición actual de la empresa con el propósito de que el aspirante comprenda en el menor tiempo posible la información básica de primer contacto. Estos dos aspectos historia y organigrama no se localizan en el impreso señalado.

Se tiene también la posibilidad de definir las políticas que la empresa tiene, el objetivo de este apartado es valioso para el personal de nuevo ingreso con el fin de informar un marco de referencia y lineamientos para el manejo de políticas, como son: servicios y prestaciones con las que cuenta un trabajador.

Este manual reconoce varias secuencias y por supuesto determinar aspectos de actualización, actividad de iniciativa personal de esta tesinista.

BIENVENIDOS (AS)

El impreso que se proporciona en esta empresa cuenta con cinco hojas tamaño carta utilizando mitad de hoja por ambos lados; este formato sumamente económico refiere en primer término el nombre de la empresa, su función, el logo diseñado para este grupo; todo el impreso va en blanco y negro; la primera hoja deja un pequeño espacio para que el participante anote su nombre y la fecha.

Al tomar en cuenta la interpretación evaluativa, se reconoce lo siguiente:

- a) Algunos de los participantes han expresado la necesidad de una preparación más atractiva, utilizando color y posiblemente alguna foto sobre el lugar donde se localiza esta organización.
- b) Otra recomendación refiere una portada *semirrígida*, pues el blanco de las hojas carta, de inmediato se ensucia.
- c) En la “*contra portada*” se incluye un índice con diez apartados que se retomaran más adelante interpretando cada uno.
- d) La mitad de la hoja que en este momento tenemos como contraportada esta manchada de la parte media hacia abajo y son poco claros los apartados que se van a ilustrar en las siguientes hojas.
- e) La página tres recibe el título de “*certificación y/o nombramiento*”. Da cuenta de que esta empresa está certificada con el ISO 9001:2008 (sistema de certificación de calidad).
- f) En esa misma página se menciona que la empresa promueve los mismos derechos y oportunidades para hombres y mujeres, al mismo nivel con figura ilegible.
- g) Son dos aspectos diferentes, el de equidad de género debe incluirse en políticas.
- h) En la contraportada de la hoja tres se localiza la misión y visión de esta empresa continuando con ilustraciones en blanco y negro, aspecto que se retomara indudablemente en el manual que se reelaborará.
- i) La ilustración con la que da inicio esta hoja, reconoce al frente dos hombres y en la parte posterior una mujer y otra figura con pantalón; tres imágenes ofrecen dudas sobre la equidad de género.

- j) Al avanzar en la visión se localizan varios puntos de vista, mismos que llegan a ocupar la página cinco. Realmente no hay una introducción para el aspirante, considero que es una posibilidad muy importante, que debe tener un lugar privilegiado.
- k) En la página seis localizamos “valores”, este punto de vista se amplía con la reflexión de los participantes.
- l) En el registro de valores de la página ya mencionada se puede reconocer algunas otras aportaciones como es el compromiso con la empresa y la mención de una ética empresarial.
- m) También se localiza que no hay una adecuada separación entre lo que sería la cultura de la empresa y los valores personales que se le pedirían al trabajador.
- n) En la página siete se localiza los servicios que reconoce el Grupo Ordás junto con sus principales clientes y aseguradoras. No está actualizada la página en cuanto a clientes y aseguradoras.
- o) La página ocho reconoce un organigrama que no está la figura actualizada, misma que localizamos en el capítulo 2 subtema 2.2, página 20.
- p) Las siguientes tres páginas refieren el reglamento interno, considerando que también puede elaborarse con una mejor presentación.

Todo este análisis remite a una serie de iniciativas, sugerencias o estrategias para rediseñar la configuración de un manual de bienvenida que se presente a continuación.



Manual de Bienvenid@



En Grupo Ordás te damos la más cordial Bienvenida a este curso de introducción; estamos seguros que con tu talento y pasión seguiremos consolidando éxitos.

Con más de 30 años en el sector asegurador, somos uno de los Agentes de seguros de mayor prestigio y solidez en el país.

Índice

- I. **Quienes somos**
- II. **Donde nos ubicamos**
- III. **Filosofía empresarial**
- IV. **Estructura organizacional**
- V. **Nuestros clientes**
- VI. **Prestaciones y beneficios**
- VII. **Políticas**
- VIII. **Certificados y distintivos**
- IX. **Evaluación**



I. Quienes somos

Somos un “Broker” de seguros con más de 30 años en el sector asegurador; una empresa 100% mexicana, que cada día se fortalece con apoyo de todos sus colaboradores.

¿Qué es un broker?

¿Para qué sirve?

¿Cómo opera?



En este caso los brokers se encargan de actuar como intermediarios entre los vendedores y los compradores de los servicios que se otorgan, a fin de posibilitar el acercamiento de las partes y conciliar, una fácil y buena negociación.

En este despacho las actividades laborales son de asesoramiento y acompañamiento a los clientes, durante todo proceso de negociación, con el propósito de que los beneficios solicitados, sean realizados bajo todos los parámetros legales, los que a su vez sean ventajosos para ambas partes.

Las funciones del Grupo:

- Diseñar paquetes de promoción y ventas.
- Atraemos nuevos negocios.
- Acompañamos a las partes hasta el día del cierre del negocio.
- Atendemos, orientamos y calificamos a compradores y vendedores potenciales.
- Realizamos evaluaciones y estudios de análisis financiero para cada parte comprometida en el negocio.
- Promocionamos los negocios que posee en cartera.

Servicios:

En Grupo Ordás proporcionamos los siguientes servicios:

- **Seguros:** industrias, comercios, "automotriz", bienes, beneficios y personas físicas.
- **Fianzas:** fidelidad, administrativas, judiciales, de crédito, entre otras.
- **Reaseguro:** representación nacional y extranjeras.
- **Servicios actuariales:** fondos de retiro, jubilación y pensiones.
- **Centro de contacto:** área especializada para la atención, apoyo y asesoría a clientes, 24 horas, los 365 días del año.

II. Ubicación de Grupo Ordás



Domicilio: Torre Zurich piso 16, Col. Ampliación Granada, Miguel Hidalgo, Calle Lago Zurich 245, C.P. 11529 Ciudad de México.

III. Nuestra Filosofía

En Grupo Ordás más que compradores, vendedores y/o asesores vemos a nuestros clientes como socios del negocio, incrementando la confianza en cada uno de ellos.

Más que intermediarios somos consultores de necesidades, siempre preocupados por el bienestar de nuestra gente.

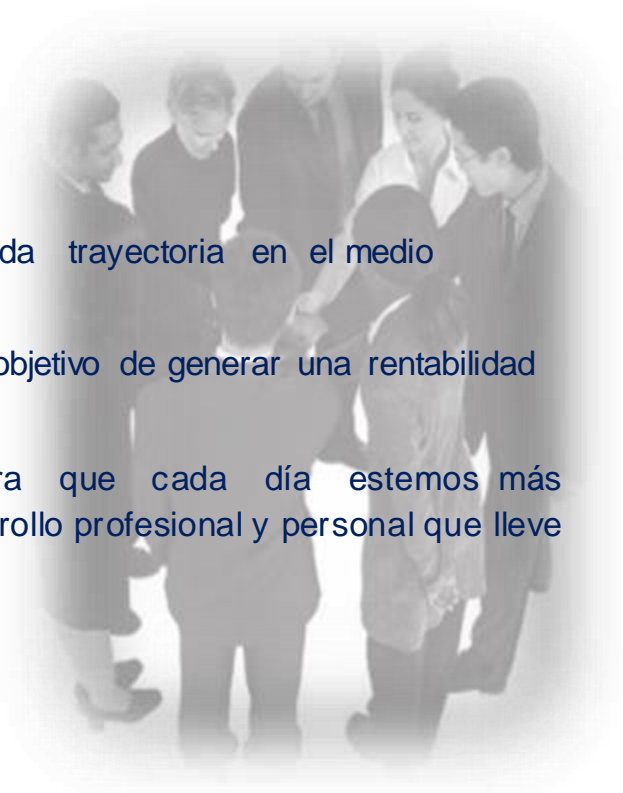
Manejamos el 35% del sector de autofinanciamiento y automotriz del mercado total de seguros en México, contamos con un “call centre” las 24 horas los 365 días y siempre estamos a la vanguardia en Tecnología.

El equipo de trabajo

Somos un equipo directivo con reconocida trayectoria en el medio asegurador y afianzador del país.

Asesora y atiende necesidades, con el objetivo de generar una rentabilidad creciente.

Ofrece los mejores servicios para que cada día estemos más preparados, motivados y con un desarrollo profesional y personal que lleve al éxito.



Misión



Brindar, desde la perspectiva del cliente: certidumbre, seguridad, valor, talento, pasión y competitividad.

A través de nuestra asesoría profesional integrar el manejo de riesgos; así como, contribuir con este negocio al bienestar social.

Visión

Posicionar a Grupo Ordás como el broker de corretaje líder en el mercado latinoamericano de seguros y fianzas en rentabilidad, servicio, innovación y compromiso social.

Ser una organización sólida, esbelta y estable basada en una estructura especializada de servicio.

Consolidar una cartera de negocios diversificada con más crecimiento e innovación.



Los Valores: Reflejan el pensamiento y el trabajo de los hombres y mujeres que conforman esta organización.

- + Compromiso
- + Transparencia
- + Lealtad
- + Congruencia
- + Excelencia
- + Respeto
- + Integridad
- + Puntualidad



- + Honradez
- + Dinamismo
- + Empatía
- + Honestidad
- + Ética profesional
- + Vocación de servicio
- + Amistad
- + Etc.....

Nuestras competencias

Trabajo en equipo: Colaborar con los demás para el logro de los objetivos comunes, reconociendo el valor del trabajo de cada persona para obtener los resultados esperados.

Liderazgo: Tener el control de la situación para destacar contra el resto de los competidores. Orientar y desarrollar la acción de otros inspirando atreves del propio ejemplo.

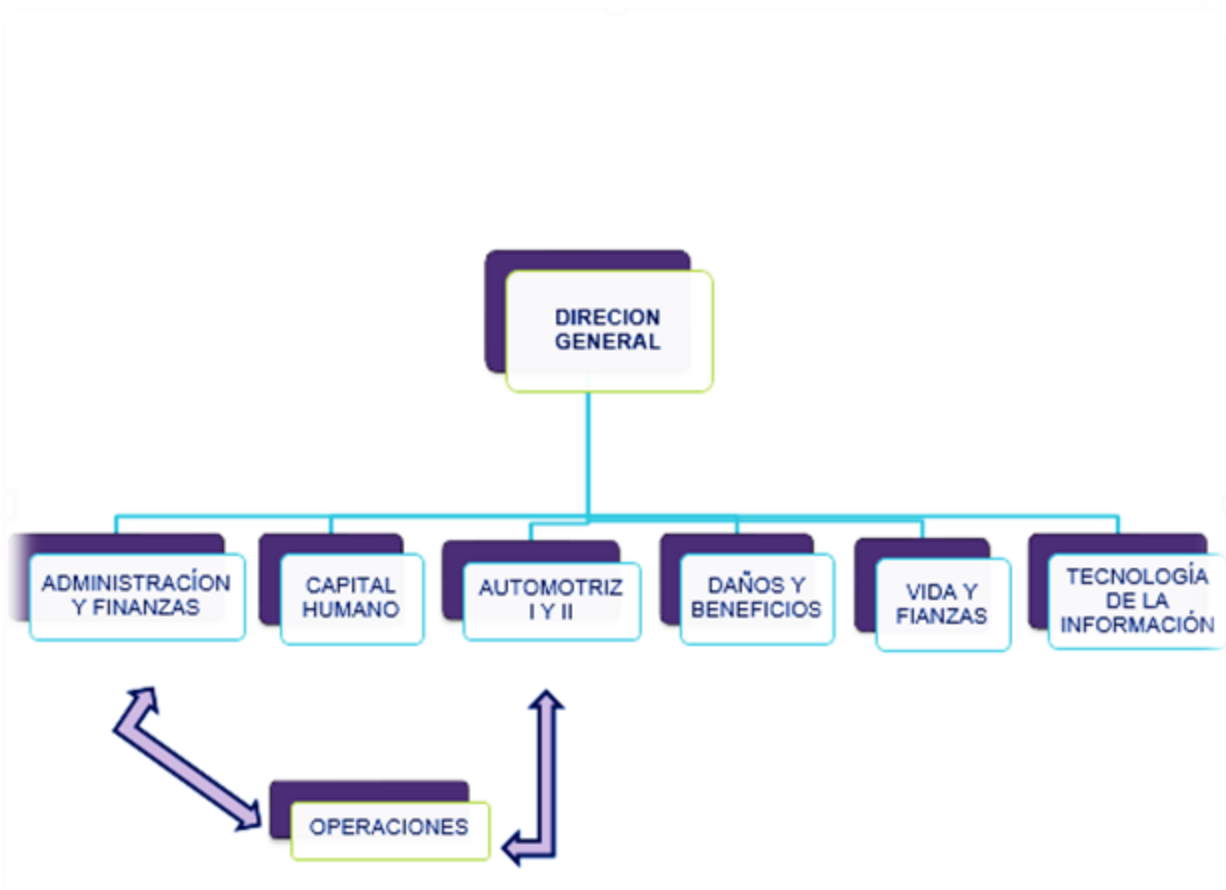
Actitud de servicio: Conocer, resolver y satisfacer las necesidades del cliente, buscando establecer una relación a largo plazo

Capacidad de respuesta: Actuar con velocidad y sentido de urgencia para atender a las necesidades de los clientes.

Conocimiento del negocio: Generar credibilidad en los clientes a través del dominio de los productos y procesos; así como del entorno y la competencia.

Comunicación: Capacidad para escuchar, comprender y asegurar que el mensaje se trasmite y se recibe de la manera correcta, para obtener un resultado positivo.

IV. Estructura Organizacional



Adaptación del organigrama de Dulce G. Sánchez Martínez

Funciones de las áreas

- + **Administración y finanzas:** implementa recursos financiero, humanos, materiales.
- + **Capital humano:** diseño de programas de trabajo que garanticen la satisfacción de los implicados.
- + **Automotriz I, II y III:** establece lineamientos para garantizar sus servicios.
- + **Operaciones:** apoyo en la cobranza.
- + **Daños y beneficios:** diseña programas acorde a necesidades de clientes.
- + **Vida y fianzas:** interesados en la calidad de vida de nuestros clientes.



V. Nuestros clientes



Revisión y rediseño: Dulce Gabriela Sánchez Martínez

Se cuenta con el respaldo de las firmas aseguradoras y
afianzadoras de mayor prestigio en México.

VI Prestaciones y servicios



AGUINALDO: gratificación anual correspondiente a 15 días

VACACIONES: 1 año 6 días
2 años 8 días
3 años 10 días...
25% Prima nacional



SEGURO DE VIDA:
“cobertura básica”

Te brindamos:
 SEGURIDAD SOCIAL





BONO DE PRODUCTIVIDAD:
10% del sueldo mensual y se otorga en la 2ª quincena.

PREMIO DE PUNTUALIDAD:
6 días de salario mínimo, se otorga en la 1er. quincena.



VALES DE DESPENSA:
ayuda económica que se otorga de manera mensual.

VII Políticas

A continuación te mencionamos algunas de las más relevantes políticas; para su consulta estas se encuentran disponibles en Intranet:

- ⊖ Horario de lunes a jueves de 8:30 a 17:30 con una hora de comida y los viernes de 8:00 a 15:30 hrs.
- ⊖ Se cuenta con 10 min de tolerancia para entrar.
- ⊖ No fumar.
- ⊖ No ingerir alimentos en tu área de trabajo.
- ⊖ No escuchar música en el lugar de trabajo.
- ⊖ Ningún tipo de vendimia dentro de las instalaciones.
- ⊖ Cada colaborador debe registrar las entradas y salidas en el biométrico.
- ⊖ Al no poder asistir, la falta será justificada únicamente con comprobante (incapacidad) del Seguro Social.

Vestimenta

Para los colaboradores que aún no cuenten con la prestación de los uniformes corporativos, es indispensable se considere la vestimenta formal.

*EN HOMBRES

Es importante considerar el
Uso de traje con corbata.



Se prohíbe:

- El uso de barba.
- Pantalones de gabardina o mezclilla.
- Camisas o playeras sin cuello o mangas.
- Prendas con publicidad, logotipos y /o leyendas.

*EN MUJERES

Es importante considerar el uso de traje sastre o coordinados.



Se prohíbe:

- ❖ El uso de minifaldas y vestidos cortos.
- ❖ Pantalones de gabardina o mezclilla.
- ❖ Blusas cortas, de tirantes, escotadas o tops.
- ❖ Joyería grande, ruidosa o llamativa.
- ❖ Zapatillas abiertas
- ❖ Ropa entallada. como los pantalones entubados.

VIII Certificados y distintivos



ISO 9001 permite la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad (SGC) y los procesos de su organización. Su objetivo es mejorar la eficiencia, fomentar la conciencia por la calidad en los procesos y servicios para lograr la satisfacción del cliente.



Modelo de Equidad de Género es nuestro compromiso para mantener prácticas internas que incorporen la perspectiva de género que promuevan derechos y oportunidades para hombres y mujeres.

Dinámica 3

Reúnete en equipos de 3 para contestar cualquiera de las siguientes preguntas:

¿Qué significa ISO 9001?

¿Por qué se promueve actualmente la equidad de género?



ESR asumimos por convicción el compromiso con nuestro entorno social, calidad de vida, vinculación con la comunidad, medio ambiente y ética corporativa.



Empresa Familiarmente Responsable nuestra cultura laboral concibe que uno de los principales motores del ser humano es la familia, por lo que estamos comprometidos con cada uno de nuestros colaboradores para engrandecer este valor.



Las mejores empresas para trabajar en México y Latinoamérica somos una empresa donde los colaboradores reconocen el excelente clima laboral, los beneficios otorgados y sobre todo la importancia que día a día se le da al capital humano



IX Evaluación

Para Grupo Ordás es importantes contar con tus impresiones.

Nombre del Instructor: _____

Nombre del curso: _____ Fecha: _____

¿La información que se te proporciona en el manual fue adecuada para dar a conocer la actividad comercial de Grupo Ordás?

Si

No

¿Por qué? _____

Las instalaciones fueron:

Malo

Regular

Bueno

Excelente

El tiempo para el curso:

Malo

Regular

Bueno

Excelente

El desenvolvimiento del instructor:

Malo

Regular

Bueno

Excelente

“Este Manual de Bienvenid@s nos permitirá tener claridad en los conceptos sobre los cuales se debe regir el comportamiento dentro y fuera de Grupo Ordás. Los lineamientos aquí marcados son fundamentales para el buen desempeño de nuestra empresa”



LÍDER NACIONAL EN
SEGUROS Y FIANZAS



Grupo Ordás
Seguros y Fianzas

www.grupordas.com.mx

REFLEXIONES FINALES

La realidad que vive nuestro país que en este momento pertenece al mundo globalizado, da la posibilidad de que el trabajador realice diversas gestiones para mejorar un entorno laboral.

La mejora permanente de cualquier empresa es una realidad a partir de la localización de necesidades o problemas que se detectan, es el caso del manual Bienvenidos(as), del GO, que se ve en la necesidad de ofrecer un curso introductorio a los aspirantes que desean formar parte de esta empresa y con ello lleva a cabo una investigación diagnóstica para abordar con mayor grado de especificación esta problemática.

La función de la capacitación conlleva al reconocimiento de fragilidades y posibilidades de mejora, tal y como lo señala la Constitución Mexicana y la Ley Federal del Trabajo, ambas reconocen y favorecen diversas formas de intervenir para incrementar el desempeño del trabajador.

La Administración Educativa da cuenta de que, cualquier forma de trabajo es perfectible, por lo que se recomienda se lleve a cabo un análisis detallado de la planeación, organización y mejoras que pueden implementarse para optimizar todos los recursos, con los que se cuenta.

El Departamento de Capacitación del GO tiene que tomar en cuenta estos puntos de vista y generar estrategias de seguimiento para captar logros o fragilidades en las tareas que se realizan en esta empresa privada; el caso del manual Bienvenidos(as).

La mejora del manual debe resolverse, las problemáticas no pueden desconocerse o ignorarse, así mismo el recibir e intercambiar información para mejorar las condiciones de trabajo y la apropiación de aprendizajes, son temas que se reconocen en esta tesina, como prioridad.

El proyecto empresarial de GO es dinámico y flexible; centrado en una capacidad productiva de avances continuos y liderazgo que se alterna para cumplir los objetivos y mejorar todos los medios con los que cuenta; por ello, el objeto de estudio que se asume en esta tesina, es la mejora del diseño de un manual con un rediseño que incluye con proceso electrónico, que en su momento se subirá a la red de esta empresa con la idea de mejora al tiempo y reducción de costos.

La organización y gestión con el punto de vista de calidad son retos que se asumen en el GO, dan cuenta de niveles y actividades en forma de armazón que mantiene y reorganiza no solo propósitos, sino también avance en mejora de medios para apoyar un bien o servicio vinculando las diversas actividades que se llevan a cabo en un espacio laboral y definir rumbos que pueden seguirse previa metodología, con visión estratégica, lo que resignifica una propuesta.

El trabajo en las empresas privadas mexicanas sugiere a necesidad de anticiparse a necesidades o expectativas de las partes interesadas, por lo tanto, es responsabilidad de cada trabajador, el determinar que productos necesitan para la mejora inmediata de los recursos; en éste caso los electrónicos que son necesarios para apoyar la mejora de un manual.

Para desarrollar una cultura de actualización permanente, el proceso de capacitación reconoce como información básica necesaria la introducción de aspirantes a empleados con un material reestructurado que se denomina Bienvenidos(as), aspecto clave para la comprensión puntual y actualizada de lo que es el GO.

El departamento de capacitación debe compartir la mejora permanente de todos sus materiales, la imprecisión se disminuye al reconocer puntos de vista de todos los participantes y en la actualidad da la posibilidad de realización de mejoras con el uso del medio electrónico.

El paso siguiente implica el desafío del diseño con respuestas posibles, que deben ser sensibles para cultivar el hábito de la evaluación como reconocimiento de lo que es indispensable mejorar, en donde se incluye el hecho de modificar con ideas que den cuenta de actualidad.

Como se observa una propuesta pone acento en diversos criterios, que en su momento den cuenta de posibles formas de cambio, es el caso del manual de Bienvenidos(as) del GO.

La propuesta reconoce iniciativas que toman en cuenta diversas estrategias para reconfigurar dicho impreso, éste debe considerar las propuestas autorales y de ahí, localizar una adecuada vinculación entre la cultura de la empresa y los valores personales con los que cuenta el diseñador, atendiendo también, la reducción de tiempos posibles para la mejora de la información, lo que demuestra el compromiso que detenta el trabajador para lograr la ejecución de una tarea de manera óptima.

La capacidad de respuesta para conocer, resolver y satisfacer las necesidades de un usuario, remite a la capacidad de escuchar, comprender y recibir mensajes que inspiren a la atención de mejoras, es el caso del manual Bienvenidos(as), que se pone a su consideración.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, A. y Romero, G. (2001). El kaizen en el proceso de capacitación. D.F. México: Iberoamericana.
- Beltrán, J. (2000) Indicadores de Gestión. Bogotá, Colombia: Panamericana
- Buisan C. (2001) Como realizar un diagnóstico Pedagógico: D.F., México: Alfaomega.
- Cabrera R. (2008) La gestión estratégica de los recursos humanos. Madrid, España: Pearson
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917. México, talleres gráficos de la nación.
- Daft, R. (2000). Teoría y diseño organizacional. México: Learning
- Dessler G. y Varela R. (2011) Administración de recursos humanos: enfoque Latinoamericano. D.F. México: Pearson
- Diccionario Enciclopédico Ilustrado (1979 s/p) Océano uno. España: Océano
- Escalera G. (2005) Los nuevos pilares de la gestión del conocimiento Madrid: Universitas internacional.
- Fainholc, B. (2002) Nuevas tecnologías de la información y la comunicación y la enseñanza. Buenos Aires: Aique.
- Franklin, E. (2009) Organización de empresas. D.F. México Mc Graw Hill
- González T. (2000) Evaluación y gestión de la calidad educativa. Malaga: Aljibe
- Goñi J. (2008) Talento, tecnología y tiempo. España: Díaz de Santos
- Gore, E. (2004). La educación en la empresa. Buenos Aires, Argentina: Granica

Granados A. (2003) Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México El manual moderno

Grupo Ordas (2014) Manual de Calidad: objetivos y campo de aplicación.

Hernández, R., (2007) Introducción a la administración. D.F. México Mc Graw Hill

Hernández, S., Fernández, C. y Bautista, L. (2006). Metodología de la Investigación. D.F., México: Mc Graw Hill

Miranda F. y Chamorro A. (2007) Introducción a la gestión de la calidad. Madrid España: Delta

Monedero, J. (1998). Bases teóricas de la evaluación educativa. Malanga, España: ALJIBE

Montaño L. (2004) ISO 9001:2000 D.F. México, Editorial Trillas

Münch, L. (2011) Administración de capital humano. México: Trillas.

Padilla E. (2005) Diseño de normas mexicanas NMX-CC-900-200 y NMX-CC-9001-200. D.F. México: Trillas.

Pacheco, M. y Díaz, A. (2000) Evaluación Académica, México: FCE

Reyes, P. (2007) Administración de empresas D.F. Mexico: Limusa

Reza, J. (2007). Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones México: Panorama Editorial.

Rodríguez, M. (2006) Evaluación y balance en la formación de competencias laborales: México, LAERTES.

Rodríguez, V. (2012) Cómo elaborar y usar los manuales administrativos México: CENGAGE

Ruiz J. (2004) La gestión por calidad total en la empresa moderna. D.F. México:
Alfaomega

Sánchez, R. (2012). Integración de TIC al campo educativo. México: UPN

Siliceo A. (2005) Capacitación y desarrollo de personal. D.F. México: Limusa

Sosa D. (2007) Administración por calidad: un modelo de calidad total para las
empresas: D.F., México: Limusa

Tyson S. (2004) Administración de personal D.F., México: Trillas

Urdaneta O. (2004) El Capital Humano en el Escenario de la Globalización:
Bogotá Colombia: 3R

Valle R. (2004) La gestión estratégica de los recursos humanos: Madrid España:
Pearson

Villavicencio D. (1994) Continuidades y discontinuidades de la capacitación de
Weyne M. (2010) Administración de recursos humanos D.F. México: Prentice Hill

TESIS CONSULTADAS

Espejel, J. (2008). Importancia de los manuales como apoyo didáctico en la
Capacitación (tesina para obtener el título de Licenciado en Psicología), D.F.
México: UNAM.

Luna, J. (2006). Propuesta de un manual de reclutamiento y selección del personal
operativo para el área de Recursos Humanos de la empresa Transportista (tesis
para obtener el título de Licenciado en Administración), D.F. México: UNAM

Mena, R. (1997). Guía para la elaboración de manuales. Una alternativa de capacitación (tesina para obtener el título de Licenciado en Psicología), México: UPN

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

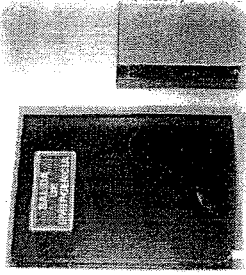
DefiniciónABC (2015). Recuperado 07 de Enero de 2015 recuperado de: <http://www.definicionabc.com/economia/economia.php>.

The Free Dictionary (2015). Recuperado el 07 de Enero de 2015 de: <http://es.thefreedictionary.com>

Eco-Finanzas (2015). Recuperado el 07 de Enero de 2015 de: <http://www.eco-finanzas.com/index.htm>

10. Protección civil

- Verificar que el área quede evacuada completamente
- Evitar el regreso de personas.
- Verificar la lista en el sitio de reunión.
- Evitar el uso de ascensores.
- Indicar a todos la salida y recordarles la ruta principal y alternas en caso de obstrucción
- Identificar los señalamientos.
- Recordarles el sitio de reunión final.



 Punto de Reunión del personal de Grupo Ordás "Deportivo Mundet" En una Emergencia

Punto de Reunión del Personal de Grupo Ordás
 "Explanada de Plaza Polanco"(Ejército Nacional)
 En un Simulacro

Deseamos que en Bufete Ordás y Asociados encuentres el campo propicio para tu desarrollo tanto profesional como personal, que pronto te sientas parte integral de esta compañía. Recuerda que para nosotros (as), lo más importante es la gente y tú ya formas parte de este gran equipo

¡Gracias por ser parte de este compromiso!



Bienvenidos (as)



Grupo Ordás
Seguros y Fianzas

Participante: _____

Fecha: _____

1. Certificación/Nombramiento.....	3
2. Misión.....	4
3. Visión.....	4
4. Valores.....	6
5. Servicios.....	7
6. Clientes y proveedores.....	7
7. Organigrama.....	8
8. Prestaciones.....	9
9. Reglamento Interno.....	10
10. Protección civil.....	12

- *Está prohibido fumar e ingerir alimentos en tu área de trabajo.
- *Al término de tus actividades, no dejes objetos personales sobre tu área de trabajo y guarda todos tus documentos, materiales y objetos de valor bajo resguardo en tu escritorio. No olvides apagar tu computadora.
- *No utilices protectores de pantalla ni bocinas en tu computadora.
- *En caso de que requieras hacer algún comentario, queja o sugerencia existe un buzón llamado "Directo al Director"
- *Evita en lo posible llamadas telefónicas personales
- *En caso de que sufras hostigamiento sexual, maltrato laboral y no recibas equidad de género asiste a la Gerencia de Recursos Humanos donde te podrán ayudar con esta situación
- *No se podrá realizar ningún tipo de vendimia dentro de las instalaciones de la empresa
- *En caso de que visites algún cliente, le tendrás que avisar al Ejecutivo de Nóminas por correo electrónico.
- *Todos (as) los/las colaboradores (as) deberán registrarse en el biométrico.
- *En caso de que el /la colaborador (a) no se encuentren en posibilidad de asistir al trabajo su falta será justificada con incapacidad del Seguro Social.
- *El lugar de trabajo no podrán ser personalizado por el/la colaborador (a), es decir, está prohibido colocar fotos, floreros, muñecos o cualquier artículo personal.
- *Escuchar música en el lugar de trabajo, igualmente se prohíben los audífonos

9. Reglamento Interno

EN HOMBRES

- Se prohíbe el uso de barba
- Si no se le ha entregado su ropa de trabajo, se solicita observar su vestir formal, esto es, no pantalón de gabardina ni mezcilla.
- Es obligatorio el uso de saco y corbata



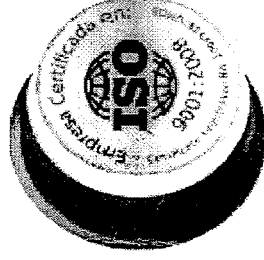
EN MUJERES

- Se prohíbe el uso de minifalda.
- Si no se le ha entregado su ropa de trabajo, se solicita observar su vestir formal, esto es, no pantalón de gabardina ni mezcilla.
- Es obligatorio el uso de medias
- En el caso de embarazo, se exime el uso del uniforme, sin embargo, se requiere traer ropa formal de acuerdo a su condición.
- Se prohíben las zapatillas abiertas y blusas de tirantes o escotadas.



1. Certificación y/o Nombramiento

Certificación de ISO 9001:2008 (Sistema de Gestión de Calidad)



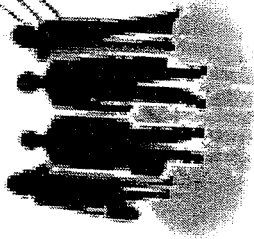
Grupo Ordás
Seguros y Fianzas

Su objetivo es mejorar la eficiencia, fomentar la conciencia por la calidad en los procesos y servicio y lograr la satisfacción de los clientes.

Distintivo del modelo de equidad de género.

Su objetivo es implantar políticas de equidad que promuevan derechos y oportunidades para hombres y mujeres.





Brindar, desde la perspectiva del cliente: certidumbre, seguridad y valor a través de nuestra asesoría profesional integral en el manejo de sus riesgos; así como contribuir con nuestro negocio al bienestar social.

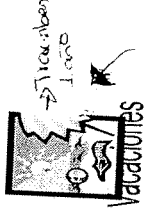
3. Visión

- Reposicionar a Grupo Ordás en el sector asegurador al formar parte de los 5 primeros de la industria del Seguro y el primer lugar entre los corredores mexicanos.

- Mantener una ubicación clara entre las principales empresas del país por su oferta de servicio en materia de fianzas, vida, daños, beneficios para empleados(as) y servicios actuariales.

- Ser una organización sólida, esbelta y estable basada en una estructura especializada de servicio, con gente calificada, una eficiente plataforma de sistemas y comunicación y la institucionalización de sus procesos de dirección.

8. Prestaciones



VACACIONES

Años:	Antigüedad
6	1
8	2
10	3

25%

*Prima vacacional



*IMSS

15

*Días de aguinaldo



Seguro de vida



Uniformes

15 días de

aguinaldo más



Bono de productividad

10% mensual

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

*Doc. Estadia Medica. e Incapacidad. -Receta no valida.



Dejado Al Sueldo y Resto Planta



Uniformes

15 días de

aguinaldo más



Bono de productividad

10% mensual

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

10 min. (Premio de puntualidad)

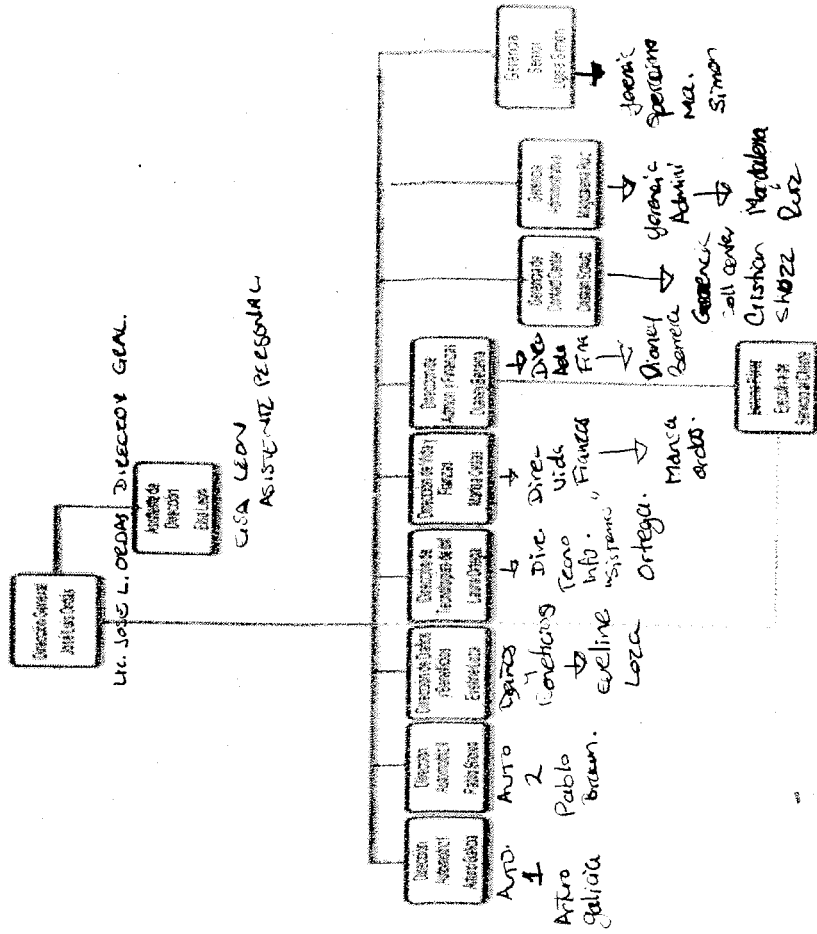
10 min. (Premio de puntualidad)

• Consolidar una cartera de negocios diversificada; sobre la base del desarrollo de la venta masiva, las alianzas internacionales de negocio, el crecimiento de líneas personales, la integración de una red de asociados profesionales del más alto nivel, la consolidación de las áreas de daños, beneficios y fianzas así como, por el constante enriquecimiento y crecimiento de los productos y servicios de la cartera en función de las necesidades de nuestros clientes y el desarrollo del mercado.

• Mantenernos como una empresa rentable, generadora y capaz de sostener su crecimiento mediante una administración prudente de recursos.

• Ser reconocido en el sector y por el cliente como asesores profesionales, por la capacidad técnica de nuestros(as) especialistas y la diferenciación que hacemos al adoptar la perspectiva del cliente como modelo de nuestro negocio; y contribuir al bienestar de nuestros(as) colaboradores(as), la *ú* sociedad y el medio ambiente.

• Seguir siendo el agente de segmento en la industria automotriz con más crecimiento e innovación.



Seg
Capital humano
administrativo y financiero

4. Valores

Instrucciones: Escribe en tus propias palabras el significado de los valores de GO.

Ejercicio

•Honradez y Respeto

Tener seguridad del buen Servicio que ofrece "trato."

•Solidaridad y Complementariedad

Apoyo en todos los aspectos

"Universal"

•Responsabilidad y competencia

Buscar Ser mejores cada día llevando

una continuidad de mejoramiento

- No bajar Rendimiento, aumentarlo día a día.

•Trabajo y lealtad

Seguridad laboral, confianza, Orgullo.

Respeto

•Desarrollo continuo del personal

Crecimiento Institucional

Excelente Ambiente Laboral - Buen trato Cliente

5. Servicios

✓ Seguros	Industrias, comercios, automotriz, bienes, beneficios y personas físicas
✓ Fianzas	Fidelidad, Administrativas, Judiciales, de Crédito, entre otras
✓ Reaseguro	Representación Nacional y con Extranjeras
✓ Servicios actuariales	Fondos de Retiro, Jubilación y Pensiones
✓ Ingeniería y Prevención	Prevención y Administración de Riesgos
✓ Centro de contacto	Área especializada para la atención, apoyo y asesoría a sus clientes. Disponible las 24 hrs. los 365 días del año.
✓ Alianzas	Alianzas con otros Agentes, en el soporte y manejo de cuentas.

6. Principales clientes y aseguradoras

- | | |
|--------------|----------|
| HERDEZ | GNP |
| PEUGEOT | QUALITAS |
| HONDA | AXA |
| RADIO CENTRO | CHARTIS |
| | ATLAS |
| | RSA |

Anexo b) Opinión de mandos directivos

MO: mejorar la presentación y darle color; buscar hacerlo amigable para el colaborador, que contenga información básica pero indispensable para dar a conocer quién es Grupo Ordás.

RB: presupuestar un encuadernado o engargolado para que se conserve como un manual de apoyo y no a los tres días sean unas hojas mas en el archivo; que contenga información más clara sobre el ramo y que se vaya actualizando lo mas posible.

JG: podría contener unas palabras de bienvenida del Director de GO haciendo que los chicos de nuevo ingreso se empiecen a sentir como parte importante de la empresa; contener mas en especifico la importancia de la venta de seguros.

PB: mejor presentación en cuanto a la impresión y no solo fotocopiarlo nada mas ya que se pierde legibilidad perdiendo el interés del lector.

AG: buscar una presentación más amigable para atraer al lector desde el primer momento en que el manual se encuentre en sus manos, buscando que sirva como motivarte a colocarse dese un principio la camiseta.

DB: considerar colocar información que le sea útil en cuanto a importancia del seguro, estructura organizacional y una pequeña referencia sobre la actividad de cada área; esto con el fin de brindarle un mejor panorama sobre nosotros.

Cuestionario para valorar manual de bienvenida

Nombre: David Fernandez Garcia

Puesto: Ejecutivo de Contabilidad Edad: 51 años

1. ¿La información es la adecuada para dar a conocer la actividad comercial de la empresa?

Si pero le falta un poco mas especificar en donde se puede utilizar sus productos

2. ¿El manual tiene una agradable presentación?

Desafortunadamente no, talvez si le dieran otra presentación seria mas agradable a la vista y mas interesante.

3. ¿Qué fue lo que más impacto favorable se tuvo del manual?

Me agrada la misión y la visión pues se ve que hay grandes ideas para crecer.

4. ¿Qué suprimirías de este manual?

Nada talvez ~~mas~~ la pagina 4 del ejercicio y la pagina 9 lo referente a las presentaciones

5. ¿Qué mejorarías?

De entrada la imagen que tiene el formato y un poco mas de imagenes graficas.

Cuestionario para valorar manual de bienvenida

Nombre: Monserrat Ortega Hernandez

Puesto: Ejecutivo de Calidad Edad: 27

1. ¿La información es la adecuada para dar a conocer la actividad comercial de la empresa?

En cuanto a la actividad como tal aun le falta ser un poco mas detallados, para reconocer la actividad comercial, algunos al ingresar a GO no tenemos grandes conocimientos sobre lo que es un broker de Seguros

2. ¿El manual tiene una agradable presentación?

No ~~es~~ que es demasiado sencillo y la presentación da mucho que desear ya que son unas simples impresiones sin ninguna presentación

3. ¿Qué fue lo que más impacto favorable se tuvo del manual?

Creo que el saber sobre las prestaciones con lo que contamos

4. ¿Qué suprimirías de este manual?

Trabajaría para hacer una presentación agradable y suprimiría las imagenes tan amontonadas

5. ¿Qué mejorarías?

La Presentación y ampliaría el contenido

Cuestionario para valorar manual de bienvenida

Nombre: Matha Susana Aldama Salas

Puesto: Auxiliar Edad: 28

1. ¿La información es la adecuada para dar a conocer la actividad comercial de la empresa?

Si, esta de manera objetiva y resumida

2. ¿El manual tiene una agradable presentación?

No, falta presentación y calidad del material

3. ¿Qué fue lo que más impacto favorable se tuvo del manual?

Es corto, no es tedioso de leer

4. ¿Qué suprimirías de este manual?

El examen o evaluación

5. ¿Qué mejorarías?

Presentación, información debe de explicar la historia y las ilustraciones

Cuestionario para valorar manual de bienvenida

Nombre: Andrea Carolina Osnaya Alarcón

Puesto: Ejecutiva de Cuenta, Edad: 29

1. ¿La información es la adecuada para dar a conocer la actividad comercial de la empresa?

No, hace falta un poco más de información

2. ¿El manual tiene una agradable presentación?

Si, aunque considero que se puede dar una presentación con un logo de color más fuerte a fin de que tenga impacto en los trabajadores y clientes,

3. ¿Qué fue lo que más impacto favorable se tuvo del manual?

No tuvo gran impacto cumplió con lo básico.

4. ¿Qué suprimirías de este manual?

Las imágenes de edificios e imágenes de prestaciones.

5. ¿Qué mejorarías?

el desglose de información es decir más concreto y claro así como el organigrama.

Cuestionario para valorar manual de bienvenida

Nombre: Miguel Morales
Puesto: Homologación Edad: 33 años

1. ¿La información es la adecuada para dar a conocer la actividad comercial de la empresa?

Un tanto difícil de comprender,
pero entendi solo un poco de la
informacion

2. ¿El manual tiene una agradable presentación?

Pues me gustaria que tuviera un
poco mejor presentación

3. ¿Qué fue lo que más impacto favorable se tuvo del manual?

El sistema que manejan creo que
es bueno

4. ¿Qué suprimirías de este manual?

Que fuera mas explicito y poco
mas en la presentacion del manual.

5. ¿Qué mejorarías?

La presentación

Cuestionario para valorar manual de bienvenida

Nombre: ROSALBA PEDRAZA SANCHEZ

Puesto: EJECUTIVA D' CUENTA Edad: 45

1. ¿La información es la adecuada para dar a conocer la actividad comercial de la empresa?

ES BUENA PERO NECESITA OTRO TIPO DE PRESENTACION Y LA INFORMACION DEBERIA DE SER UN POCO MAS EXTENSA

2. ¿El manual tiene una agradable presentación?

PUES CREO QUE NO SE HIZO COLORIDO Y EL MANUAL ES MUY SENCILLO Y ESTO LO HACE NO SER ATRACTIVO

3. ¿Qué fue lo que más impacto favorable se tuvo del manual?

LA VISION DE LA EMPRESA Q' SE SIENTE Y CONBENDEA Y CAPAZ D' SOSTENER SU CREECIMIENTO, CONTANDO CON PERSONAL CALIFICADO PARA MANTENER UNA BUENA ADMINISTRACION PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

4. ¿Qué suprimirías de este manual?

ALGUNAS DE LAS ILUSTRACIONES DEL MANUAL POR QUE NO SE VEN NITIDAS Y POR LO CONSIGUIENTE NO SON CLARAS,

5. ¿Qué mejorarías?

DEFINITIVAMENTE EL MANUAL TIENE QUE SER MAS ATRACTIVO Y EXTENSO SOBRE TODO LA PORTADA,

Cuestionario para valorar manual de bienvenida

Nombre: DANIEL ROVAS VILAR

Puesto: CONTRALORIA Edad: 32

1. ¿La información es la adecuada para dar a conocer la actividad comercial de la empresa?

LA ACTIVIDAD COMO TAL NO PERO SI DA A CONOCER CON QUE SE TRABAJA

2. ¿El manual tiene una agradable presentación?

NO

3. ¿Qué fue lo que más impacto favorable se tuvo del manual?

LAS PRESTACIONES Y LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA

4. ¿Qué suprimirías de este manual?

LA INFORMACION POCO RELEVANTE COMO PROTECCION CIVIL, AUNQUE ES IMPORTANTE CREO QUE DENTRO DEL MANUAL NO TA IMPORTANTE COMO LO SON LOS OBJETIVOS DEL BROKER

5. ¿Qué mejorarías?

DEFINITIVO LA PRESENTACION Y EL CONTENIDO TAWES ALGO MAS DINAMICO Y MUCHO MAS FUNCIONAL

Cuestionario para valorar manual de bienvenida

Nombre: JUAN PEREZ

Puesto: SISTEMAS Edad: 20 AÑOS

1. ¿La información es la adecuada para dar a conocer la actividad comercial de la empresa?

PUES UN POCO COMPLICADO
NO ENTENDI BIEN.

2. ¿El manual tiene una agradable presentación?

PUES LIMITADA NO MUY BUENA

3. ¿Qué fue lo que más impacto favorable se tuvo del manual?

PUES NO ALGO EN ESPECIFICO

4. ¿Qué suprimirías de este manual?

PUES LO COMPLICADO DE ENTENDERLAS

5. ¿Qué mejorarías?

PUES LA PRESENTACION Y EL
QUE CONTENIDO QUE SEA CLARO

Cuestionario para valorar manual de bienvenida

Nombre: Nadia Huerta Estrada

Puesto: Analista Conciliación Edad: 38

1. ¿La información es la adecuada para dar a conocer la actividad comercial de la empresa?

A mi parecer no es el adecuado.

2. ¿El manual tiene una agradable presentación?

No, ya que es muy poca la información y las imágenes no se distinguen.

3. ¿Qué fue lo que más impacto favorable se tuvo del manual?

Certificaciones y nombramientos

4. ¿Qué suprimirías de este manual?

Lo de protección civil.

5. ¿Qué mejorarías?

La presentación y contenido

Cuestionario para valorar manual de bienvenida

Nombre: Claudia Rojas

Puesto: Asistente Admo Edad: 38

1. ¿La información es la adecuada para dar a conocer la actividad comercial de la empresa?

Es basica para los que ya tenemos experiencia en el campo asegurador

2. ¿El manual tiene una agradable presentación?

No, creo que hay mucho que trabajar en el

3. ¿Qué fue lo que más impacto favorable se tuvo del manual?

Que te das a conocer las prestaciones y el Reglamento interno

4. ¿Qué suprimirías de este manual?

Toda información es relevante pero creo que hay puntos que podrían ser ampliados y hacerlo dinámico de forma que sea agradable

5. ¿Qué mejorarías?

En definitiva su presentación, y un poco en el contenido.