



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

LA PSICOLOGIA Y SU CONTRIBUCION
EN LA PLANEACION ESTRATEGICA DE
DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS
ORIENTADA A LA CALIDAD TOTAL Y A LA
PRODUCTIVIDAD EN UNA ORGANIZACION

EDGAR ORLANDO ZUÑIGA VALVERDE

ENEP - IZTACALA - UNAM

PSICOLOGIA

(GENERACION 83-86)

No. DE CUENTA: 8030977 - 0

ASESOR: MTR. JOSE ANTONIO RAMIREZ PAEZ.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A G R A D E C I M I E N T O S

A TI MADRE:

De quien estoy orgulloso de reconocer que me enseñaste lo que es ser responsable y profesional, ya que tu ejemplo fue motivo de guía y motivación en todo momento sin imponerseme. Todo esto se debe a ti y para ti. Te adoro.

MUY ESPECIAL AL:

Mtro. José Antonio Ramírez Paez, quién además de su valiosa dirección en la elaboración de este estudio me ha brindado amistad, confianza y paciencia siempre. Amén, de enseñarme a valorar con criterio objetivo el compromiso social que se adquiere.

A LA ESCUELA DE ESTUDIOS PROFESIONALES IZTACALA Y AL PROFESORADO CORRESPONDIENTE:

Por haberme dado una formación académica que me permitió aprender lo que es el respeto y preocupación por la dignidad humana, su bienestar y la naturaleza con la que puede desarrollarse si se le da la oportunidad.

A LOS PROFESORES:

Lic. Alberto Albarran Espinal, Lic. Abraham Pliego Aceves, Lic. Ernesto Arenas Govea y a la Lic. Irma Rosa Alvarado Guerrero; por haber brindado su tiempo para la revisión y aceptación de este trabajo.

A MIS COMPANEROS DE CARRERA:

Porque pasamos vivencias muy especiales e inolvidables todos. Les deseo lo mejor, y los recordare siempre

A LA EMPRESA:

En la que se realizó el estudio por brindarme las facilidades para su exposición, y por permitirme crecer profesionalmente junto a ella.

Hago patente mi agradecimiento al Lic. Alexandro Arochi Cueva y al Dr. Roberto Gómez Reynoso porque definitivamente su ejemplo y consejos no sólo motivan a mejorar como profesionistas, sino ante todo como ser humano.

A MI FAMILIA Y SOBRINOS EN ESPECIAL:

Porque siempre han creído en mí como profesionista y esto ha sido un aliciente para continuar con entusiasmo y formalidad. Espero que esto pueda servir como impulso para ellos.

CON TODO EL CARIÑO Y AGRADECIMIENTO PARA:

Graciela Guzmán Alcántara, Ildenfonso Arreguía Medina, José Edgardo Peñoza Zúñiga y sus respectivos familiares. Cada uno inseparable amigo desde el inicio de mi formación. No saben cuanto los quiero. Gracias.

A MIS AMIGOS:

Carlos, Alejandro, José Luis, Samuel, Beto, Hugo, Ariel, Norberto, Francisco, Gutty y Fam. Navarro. Porque hemos crecido y aventurado juntos y tan grandes amigos sinceros apoyándonos siempre.

A MIS VECINOS:

Porque me han visto crecer y en todo momento me han alentado a seguir adelante.

A CANNABIS:

Un perro amigo que en paz descanse y que recuerdo mucho. Estuvo conmigo en toda la carrera. Lo extraño.

GRACIAS A:

Ivonne Chanes y equipo de trabajo del Servicio Scorpions, por haber tenido la atención y cuidado para la captura e impresión de este estudio.

A todos ellos, a DIOS nuestro señor y a la vida... Gracias por su confianza y muestras de cariño.

"QUIERO SOLAMENTE INTENTAR
VIVIR LO QUE BROTE DE MI
SINCERAMENTE...".

EOZV.

"HAY QUE ENCONTRAR EL SUEÑO DE CADA UNO,
ENTONCES EL CAMINO SE HACE FACIL. PERO
NO HAY NINGUN SUEÑO ETERNO; A CADA
SUEÑO LE SUSTITUYE UNO NUEVO Y NO SE
DEBE INTENTAR RETENER NINGUNO...".

HESSE.

I N D I C E

PAG.

INTRODUCCION



CAPITULO I

LA PSICOLOGIA Y SUS APLICACIONES PROFESIONALES EN LAS ORGANIZACIONES

1.1	LA PSICOLOGIA EN EL DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES	11
1.2	AREAS PRINCIPALES DE APLICACION (INTERVENCIÓN)	22
1.3	MARCO CONCEPTUAL CONTEMPORANEO DE RECURSOS HUMANOS	32
1.4	EL PAPEL DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN LA CONFORMACION DE PROGRAMAS ORGANIZACIONALES DE CALIDAD TOTAL (CALIDAD DE VIDA)	41
1.5	EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: SU FUNCION Y POSICION EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	60

CAPITULO II

REPORTE DE TRABAJO: UNA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2.1	DESCRIPCION DE LA COMPAÑIA	78
2.1.1	MISION Y FILOSOFIA DE LA COMPAÑIA	80
2.1.2	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	82
2.1.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	84
2.1.4	OBJETIVOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES	85
2.1.5	DATOS GENERICOS DE LA COMPAÑIA	86
2.2	DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES Y RESULTADOS	89
2.2.1	ANTECEDENTES	89
2.2.2	DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO	<u>95</u>

2.2.3	NATURALEZA Y ALCANCE DEL PUESTO	96
2.2.4	LOS PRINCIPALES CONTACTOS INTERNOS DEL PUESTO ..	96
2.2.5	LOS PRINCIPALES CONTACTOS EXTERNOS DEL PUESTO ..	97
2.2.6	LOS PRINCIPALES RETOS QUE ENFRENTA EL PUESTO SON:.....	97
2.2.7	PARA CUMPLIR CON SUS RESPONSABILIDADES	98
2.2.8	PROPOSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO	99
2.2.9	OBJETIVOS Y POLÍTICAS POR FUNCION DEL PUESTO ...	99
	2.2.9.a. RECLUTAMIENTO	99
	2.2.9.b. EVALUACION	101
	2.2.9.c. SELECCION	103
	2.2.9.d. CONTRATACION	106
	2.2.9.e. INDUCCION	109
	2.2.9.f. ANALISIS DE PUESTOS	112
	2.2.9.g. CAPACITACION Y DESARROLLO	115
	2.2.9.h. COMUNICACION Y MOTIVACION	117
2.2.10	DESCRIPCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO POR ACTIVIDADES	120
	ANUALES.- 120; SEMESTRALES.- 120; MENSUALES.- 121	
	QUINCENALES.- 121; PERMANENTES.- 121	
2.2.11	ESPECIFICACIONES PARA LA VALUACION DEL PUESTO ..	123
	- INSTRUCCION	123
	- EXPERIENCIA	123
	- ACTIVIDAD	123
	- RESPONSABILIDADES POR POLITICAS Y/O PROCEDIMIENTOS	124
	- RESPONSABILIDAD POR INFORMACION CONFIDENCIAL ..	124
	- RESPONSABILIDAD POR VALORES	124
	- RESPONSABILIDAD POR EQUIPO Y MATERIALES	124
	- ESFUERZO MENTAL	124
	- ESFUERZO FISICO GENERAL	125
	- CONDICIONES PELIGROSAS DE TRABAJO	125
	- CONDICIONES DESAGRADABLES	125
	SITUACION ACTUAL	125

2.2.12	EVALUACION CRITICA DEL DESEMPEÑO:	
	RESULTADOS	125

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y ALTERNATIVAS	139
BIBLIOGRAFIA	158
ANEXOS	165

INTRODUCCION

INTRODUCCION

En una época como ésta de rápida evolución social, política, económica y tecnológica, los países del mundo, en especial los que se encuentran en vías de desarrollo como es el caso de México, están virtualmente interesados en satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus poblaciones. Y también en aumentar el rendimiento de sus empresas públicas y privadas para hacer frente a estas necesidades. Estas empresas que fueron creadas como instrumentos para el desarrollo económico y progreso social, se encuentran sometidas a una fuerte presión para mejorar su capacidad de suministro en los bienes y servicios exigidos por las economías en expansión y crecimiento; mejorar y desarrollar esta capacidad ha sido y será el reto constante de las Instituciones pues como se dijo anteriormente, ésta época, que nos está tocando vivir, se distingue de otras fundamentalmente por los cambios que con tanta rapidez y en forma por demás drástica se están sucediendo en todos los ámbitos de nuestra sociedad.

Esto conlleva a generar no solo esfuerzo por el desarrollo, sino posiciones de competencia en un libre mercado que motiva a crear más y mejores ofertas. Se crean nuevos productos, abren nuevos mercados, desarrollan nuevos sistemas, procedimientos, técnicas, etc. Esto incrementa las necesidades comerciales y, por consecuencia, la pauta a realizar diversas investigaciones tecnológicas y sociales que propongan alternativas de crecimiento, desarrollo, satisfacción, y progreso; en pocas palabras, "mejoras" de vida a su población.

Bajo esta perspectiva, las condiciones del contexto social están obligando a cambiar estilos de pensamiento, criterios y actitudes sea cual sea el medio ambiente en el que nos desenvolvemos. Las empresas sobre todo se ven en esta necesidad de crear consciencia de cambio. En la actualidad es notoria esta transición; de hecho, en el caso particular de nuestro país, expertos en la materia (principalmente economistas) han manifestado en diversos medios de comunicación que la "Formación de Recursos Humanos" es una de las estrategias prioritarias para la competitividad en una economía global que experimenta las características de cambio en las organizaciones como lo muestra el cuadro siguiente:

CONDICIONES DE LAS EMPRESAS

ESTRATEGIA FACTORES	A N T E S	A H O R A
POSICION	ESTANCAMIENTO	CRECIMIENTO
ECONOMIA	INFLACION	ESTABILIDAD
GOBIERNO	PROTECCIONISMO	APERTURA
TENDENCIA	CENTRALISMO	NEO-LIBERALISMO
ORIENTACION	HACIA ADENTRO	HACIA AFUERA
NORMA	MERCADO NACIONAL	MERCADO MUNDIAL
TECNOLOGIA	REGULADA	COMPETITIVA
ADMINISTRACION	REPETITIVA	INNOVADORA
ESTRATEGIA	INDIVIDUALISTA	DE GRUPO
FINANCIAMIENTO	APALANCAMIENTO	INVERSION/CAPITALIZACION
BUSQUEDA	MONOPOLIOS DE MERCADO	UTILIDADES/BENEFICIOS
RECURSOS HUMANOS	ESTATICOS/RECEPTIVOS	INVOLUCRADOS/PARTICIPATIVOS
COMPORTAMIENTO	ESPECULATIVOS/LIMITADOS	DESARROLLADOS/PRODUCTIVOS
	ORIENTADO SOLO AL TRABAJO	ORIENTADO A LA CALIDAD DE VIDA

Este hecho tan discutible y complejo, refleja una realidad: Vivimos en un mundo de intercambio comercial en donde la posición política

y económica marcan en gran medida, la línea a seguir. El trabajo como una necesidad humana para el desarrollo potencial personal y como actividad productiva, se ha convertido en algunos casos, en el medio que origina o bien los trastornos, o bien las satisfacciones para el adecuado y balanceado proceso de adaptación, crecimiento e integración social.

Por ello, el desarrollo del factor humano en la planeación de las organizaciones es fundamental pues de esta manera está integrado a acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible. Esto es, consistente, soportada, real, específica y que perdure en el largo plazo.

La creación y establecimiento por tanto de una Cultura Organizacional de efectividad, es requerida y estratégica para los propósitos mismos de la competitividad y el desarrollo. Metas concretas, parámetros de medición confiables, códigos de conducta positivos, honestos, de respeto, de servicio y que busquen resultados con participación no imposición, e innovación no repetición; son algunos de los elementos básicos necesarios para cimentar un modelo de cambio enfocado a la productividad, efectividad organizacional y permanencia (sobrevivencia) comercial.

Lo anterior tal vez no sea una novedad ya que numerosos estudios Kolb, Rubin y Mc Intyre (1974), Montnollin (1975), Dessler (1979), Hall (1982); entre otros, han expuesto como el patrón cultural

organizacional de los individuos es determinante en el desarrollo de una organización, y que no obstante que por su naturaleza humana cambiante e impredecible en alto grado, son un factor por arriba del económico, físico y material más difícil de administrar y orientar hacia logros y resultados en términos de productividad.

Sin embargo, pero siguiendo este enfoque, es también importante agregar que autores como Siegel y Lane (1974) y Smith y Wakeley (1977), no sólo perciben la importancia del factor humano, sino que muestran además que las organizaciones influyen sobre las personas al grado que sin darse cuenta, su forma de vida, de pensar, inclusive de percibir su entorno, está moldeada y condicionada por el estilo y la cultura de la organización misma. Esta cultura moldea sus reacciones de manera firme, aunque sutil; favorable o desfavorablemente, como lo muestran numerosos ejemplos y casos de estudio planteados por Deal y Kennedy (1985).

* 3
Por esta razón, ahora se acepta que no es condición suficiente entender que el factor humano es importante o valioso, sino que es necesario moldear y provocar su desarrollo. Las organizaciones tienen valores y creencias que transmitir, no sólo productos. Su papel funcional como institución transmisora de valores adquiere por lo tanto un compromiso social de gran magnitud ante la sociedad en aras de su progreso y bienestar. En otras palabras, el reconocer que los protagonistas de todos estos cambios de una o de otra manera, somos todos y cada uno de nosotros, nos obliga a no

permanecer al margen de ellos.

Por esto, disciplinas como la Psicología en el trabajo han tenido y tendrán una influencia decisiva para lograr como objetivo fundamental la constitución y difusión de una cultura organizacional efectiva que desarrolle el rendimiento óptimo y eficiente de los recursos humanos en cualquier institución. En este aspecto, la Psicología como ciencia que estudia la conducta ha participado activamente en la investigación y aplicación de métodos, principios y técnicas que se han esparcido por todo el ámbito industrial por lo menos en los últimos cuarenta años.

Dunnette y Kirchner (1980), muestran perfectamente esta aplicación en donde la Psicología como disciplina observa, investiga, descubre, desarrolla, explica, identifica, diseña, selecciona y conduce hacia objetivos, conceptos, sistemas, procedimientos, variables, efectos, decisiones, y circunstancias; que en forma planeada y sistemáticamente determinan la cultura corporativa correspondiente y su nivel de participación social. En esta cultura se da la generación de principios y creencias de aprendizaje social, la adaptación y modificación del medio y el compromiso y retroalimentación de la efectividad organizacional para estructurar un sistema organizado.

En otras palabras, la Psicología aplicada a la Industria ha producido una serie de información relevante en la que claramente

se observa como el Hombre es una parte importante de la empresa y que por ende, debe participar en ella en todos los aspectos pero sobre todo en su crecimiento. De esta manera, la empresa profesional adquiere una responsabilidad social de suma importancia pues debe procurar la integración de sus recursos humanos hacia un compromiso permanente de mejora del nivel de vida psicológico, social, cultural y económico de sus trabajadores, así como de la sociedad en su conjunto.

En México, se está asimilando esta situación al grado que el Gobierno está promoviendo de diversas formas la necesidad de un cambio masivo de actitudes que fomenten la participación social a todos los niveles para la productividad del país. El Plan propuesto por el Ejecutivo señala una reforma económica totalizadora que bajo el paradigma MODERNIZACION se dirige a una concepción integral de desarrollo y crecimiento real social; que ante todo esta consciente que las necesidades de la sociedad han avanzado más rápidamente que el desarrollo del Estado mismo. La crisis social, económica, cultural y tecnológica nos ha mostrado que un Estado más grande, no necesariamente es un Estado más capaz; un Estado más protector, no es un Estado más justo. La realidad es que en México este antecedente ha marcado el principio de la vinculación Gobierno-Industria, en la que se muestra que está en juego no sólo la supervivencia de las empresas, sino la viabilidad del país como un todo.

Con base a este planteamiento, el programa de Modernización estableció, entre otras cosas, la Política Nacional de Capacitación y Productividad, en la que todas las organizaciones en general se orientan no sólo en la capacitación productiva laboral individual de las personas, sino en la realización personal y de participación de la población en el desarrollo del país en una tarea de equipo.

Los objetivos centrados que pretende alcanzar ésta Política Nacional son: (Boletín Mensual, agosto 1990 de la Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones Industriales A.C.).

PRIMERO: Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso eficiente de los recursos de la sociedad.

SEGUNDO: Abrir canales a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción.

TERCERO: Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización en el trabajo,

CUARTO: Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo.

QUINTO: Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.

Por esta razón, percibimos claramente que la psicología en general como ciencia de la conducta, y en particular en su aplicación organizacional debe constituirse, en todo su contexto epistémico, para contribuir en la planeación estratégica de los recursos humanos para elevar su potencial de desarrollo y así cumplir con éxito los objetivos corporativos y la misión social encomendada a la organización de acuerdo a la Política Nacional de Productividad.

Así entonces, el psicólogo, como otros especialistas en su quehacer interdisciplinario, coadyuva para lograr una Excelente Organización entendiendo por "Excelente" a una Institución bien administrada que participa honestamente con su sociedad y en la que sus miembros encuentran óptimamente sus metas de realización y productividad (Blake y Mouton, 1971. Citado en Abramson y Halset, 1983).

Por lo anterior, el presente trabajo pretende como Objetivo General exponer las aplicaciones de la Psicología Industrial en una empresa

mexicana; analizando su campo de acción, funcionalidad y resultados para el crecimiento integral de ésta organización y de sus recursos humanos.)

Como Objetivos Específicos busca: 1) Exponer el trabajo de un año cinco meses como Psicólogo Industrial en el puesto de Coordinador de Recursos Humanos de una empresa industrial; 2) Resaltar las potencialidades y perspectiva generales que se ha considerado tiene la psicología en la industria del futuro; y 3) Mencionar una serie de alternativas para mejorar y fortalecer la labor del psicólogo en el campo industrial.

Es justo reconocer también, que otra razón que motivó al autor para realizar éste trabajo, es el que el lector encuentre en la descripción de éste caso hechos concretos y reales que le den algunas sugerencias e ideas para aplicarlos en la empresa u organización a la que pertenezca. Por su parte, el estudiante interesado tendrá acceso a una experiencia real que le puede ayudar para cuando llegue el momento de vivirla.

Por otro lado, consideramos que la descripción de este caso, es particularmente valioso con relación al quehacer del psicólogo laboral en el contexto de la productividad, ya que es un tema mundial y del cual se está creando un gran interés en nuestro país, como lo demuestra la cantidad de literatura que se ha publicado recientemente en torno al tema.

Deseamos por tanto, compartir experiencias y transmitir inquietudes. Partiendo de la idea de que paulatinamente se logre desarrollar en nuestro país un movimiento Nacional hacia la productividad y calidad de vida.

De esta manera, la presentación de éste trabajo se divide en tres capítulos:

En el primero, se dan una serie de antecedentes teóricos relativos a las aplicaciones actuales de la psicología en el ámbito organizacional, con el propósito de introducir al lector con algunas de sus características principales para efectos de productividad; señala conceptos, áreas de aplicación, rol funcional y de resultados dentro de la estructura organizacional en el proceso productivo.

En el segundo capítulo, se describe la estructura y filosofía de la Organización en la cual se realizó el trabajo; un diagnóstico del departamento de Relaciones Industriales, la descripción genérica del puesto tanto por áreas de resultados, como por funciones y actividades específicas y la evaluación crítica del desempeño (resultados obtenidos).

Por último, el tercer capítulo, expresa las conclusiones y alternativas del estudio orientadas a transmitir inquietudes y reflexiones en torno al tema. Así mismo, se refieren en este apartado la bibliografía y anexos correspondientes.

CAPITULO I

LA PSICOLOGIA Y SUS APLICACIONES
PROFESIONALES EN LAS
ORGANIZACIONES

1.1 LA PSICOLOGIA EN EL DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD DE
LAS ORGANIZACIONES:

El ser humano es el recurso
máspreciado de nuestra
Organización.
Empresas y Empresarios.

Efectivamente, es común escuchar en las Organizaciones, no importa de que tipo o magnitud, esta expresión. "El ser humano es el recurso máspreciado de ^{la} nuestra Organización". Y si bien es cierto que hay empresas comprometidas que de verdad se avocan a ello con empeño, dedicación y responsabilidad como lo ha resaltado con gran detalle Ouchi en su Teoría Z (1982), en ^{la práctica} la práctica y realidad cotidiana, se desdice el dicho. Es más, sabemos que en la gran mayoría de las empresas o instituciones se pone más atención a los recursos financieros, técnicos y materiales. Esto no sería tan considerable si por otro lado, entendieramos claramente que es la gente, las personas, el personal de la Organización quien hace en realidad la productividad.

El Dr. Edwards W. Deming (Walton, 1986) demostró los beneficios que se logran en la productividad únicamente "haciendo que la gente trabaje en forma más inteligente, y no porque trabaje más duro, eso es utilidad y se multiplica varias veces". Japón es un ejemplo y cabe recordar que fue Deming quien propuso una manera diferente de efectuar la administración en Japón en 1947, incorporando plena y

activamente la participación de la gente en el proceso. Los resultados están a la vista.

Esto es de suma relevancia porque en la actualidad debemos comprender que es vital para el desarrollo y crecimiento de una Organización contar con recursos humanos idóneos, plenamente preparados y competentes; con dotes creativas y ansias de autodesarrollo continuo y constante. Todo tipo de Organización necesita ésto, como nunca antes había necesitado otra cosa. Es sabido por estudios derivados al respecto (Abramson y Halset, 1983; Ishikawa, 1985) que ni los mejores organigramas, materiales, tecnologías o estrategias funcionan, sino se tiene la gente idónea y capaz para su implantación.

Las personas juegan un papel importante en las Organizaciones. En los últimos quince años se han producido grandes frutos de investigación, descubrimiento e invenciones acerca de las motivaciones y comportamientos humanos, sobre la conducta del individuo como miembro de una Organización, y de sus aspiraciones de progreso y mejoramiento. Las disciplinas correspondientes; entre ellas la Psicología, han sacado a la luz nuevos conceptos y conocimientos. De hecho, los sistemas antiguos diseñados para establecer el control de las actividades de las empresas, habían ahogado la iniciativa, el Don creativo y de innovación y participación del individuo; sin embargo, todas las condiciones que antes determinaron como dirigir a las Organizaciones, han cambiado

radicalmente evolucionando hacia los rasgos educativos, culturales y en las habilidades del trabajador. Por eso se está llegando a la situación en la mayoría de los empleados, en cualquier tipo de Organización, de ser del nivel profesional o cuando menos bachillerato técnicamente bien preparados. Los alcances mismos y lo complejo de las diversas Organizaciones empresariales, aunados al crecimiento técnico y científico, han impuesto esta revisión a los sistemas y métodos.

Todo esto ha permitido apreciar cómo trabaja y se desenvuelve el Hombre, por lo concerniente a las empresas como deben obrar sus dirigentes para alentar más la acción creativa y las innovaciones benéficas para el logro de las metas de la misma Organización. Esto viene al caso ya que la dirección y el control que los dirigentes (ejecutivos) establezcan, exige, ante todo y sobre todo, estimular debidamente las motivaciones humanas induciéndolas hacia los objetivos o metas colectivas de la empresa, es aquí donde se inicia con la productividad.

Sin embargo estos procesos son más complejos de lo que parecen y muchas Organizaciones no están preparadas para ello, a pesar de que hablen de productividad. Toffler (1971), Smith (1977), Peters y Waters (1982), han demostrado que en las empresas tradicionales los sistemas de valores son extremadamente fuertes y hay una resistencia enorme al cambio y en la actualidad el cambio es un factor relevante para entender que la definición de una misión y

filosofía de empresa orientada hacia objetivos concretos y medibles, y la implementación de técnicas y metodologías para la solución de problemas, el liderazgo, la toma de decisiones o la planeación estratégica; entre otras, es básica para la efectividad y competencia de la misma Organización.

Por tanto los elementos de los procesos de los cuales se puede aprender y mejorar son primordialmente acciones o procesos humanos que se dan en la Organización (Galicia, 1986).

Es por ello, que la labor de la Psicología como disciplina científica avocada al estudio de la Conducta, en este caso laboral, ha tenido una fuerte demanda de trabajo en la investigación y aplicación de técnicas sistematizadas que conduzcan al mejoramiento de la productividad humana, de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano, de la adquisición de destrezas y habilidades, de motivaciones y redes de comunicación, de circunstancias ambientales, de efectos de incentivos, de capacidades y desarrollo tanto individuales como de grupos, de seguridad física, de salud mental, etc.] Dunnette Y Kirchner (1980) dan una explicación concreta sobre cada punto mencionado.

Como se observa, la Psicología en el área laboral ha sufrido importantes cambios que reflejan crecimiento en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que

ver con organización y manejo de conflictos interorganizacionales.

La Psicología en las Organizaciones se encuentra hoy en día en un proceso de rápido desarrollo tratando de responder a los nuevos problemas de las Organizaciones modernas y de la evolución del mundo social. Alfredo Vargas (1978), al respecto señaló cómo los avances acelerados de la tecnología y el auge de las sociedades de consumo, dentro de un juego mas o menos libre de los mercados, han obligado a las Organizaciones a enfrentarse con el problema del cambio hacia la modernización. Nuevos modelos organizacionales, la adaptación dinámica de las organizaciones y la necesidad de contar con un nuevo tipo de administrador o gerente son los problemas que las organizaciones plantean a las ciencias sociales aplicadas.

A este particular, Schein (1988), ^{en 2000 qd. 101)} expone claramente como el campo organizacional se caracteriza por su interdisciplinaridad y refleja el interés de otros profesionales para entender los fenómenos que se manifiestan en las Organizaciones. La Organización es un sistema social complejo por ello los determinantes de la conducta de un individuo se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema. En este sentido, la Psicología tradicional industrial pasó de estar enfocada en el individuo a una Psicología del trabajo enfocada a un sistema y su desarrollo. Esto es, actualmente el análisis organizacional se centra precisamente en conceptos y métodos interdisciplinarios que han hecho posible atacar los problemas organizacionales, pero además han permitido también que

el análisis se centre menos en el individuo como tal y más en el individuo como miembros de un grupo, cada vez más se reconoce que la organización física del trabajo afecta los patrones de relación social entre los trabajadores y ésta a su vez afecta la posible productividad de su trabajo (Idem, 1988).

Estas perspectivas dan un nuevo enfoque al trabajo tradicional del psicólogo, y le abre nuevos campos de acción. Su trabajo ya no se limita al proceso de selección, la administración de pruebas o técnicas de entrenamiento y capacitación como usualmente se utilizaba (Chruden y Sherman 1988). Ahora su labor es vasta y se ve enriquecida por otros factores básicos del sistema organizacional como son: Las redes de comunicación, la toma de decisiones, las técnicas para la solución de problemas, el liderazgo y su participación activa, los cambios organizacionales, la movilidad de la conducta individual en grupo. Y Aun más, le permite participar en los procesos de planeación, en el establecimiento de objetivos, y en el diseño mismo de la infraestructura organizacional, en un equipo interdisciplinario con otros profesionales (Vargas, 1978).

Por su parte, Abramson y Halset (1983), anotan como el psicólogo consultor en su actividad profesional, ayuda a la Organización a resolver sus problemas haciéndola más consciente de los procesos dentro de la misma, de las consecuencias de éstos y de los mecanismos mediante los cuales pueden cambiarse. Así el Psicólogo colabora en la productividad aportando a la Organización prácticas

de diagnóstico e intervención para la solución de la capacidad de la Organización para hacer mejorar las tareas individuales y de grupo (en particular de trabajo en equipo) (Idem, 1983).

Este aspecto se ha resaltado, porque básicamente el término productividad se deriva de una medida de eficiencia laboral. Eficiencia contesta a la pregunta "Estamos haciendo bien las cosas".

George Boulden, consultor de la Gran Bretaña expuso en un seminario sobre estrategias para el incremento de la productividad celebrado en México en 1986, la importancia del factor humano en el proceso de productividad, incluso llegó a mencionar que en resumidas cuentas la productividad es una actitud humana derivada de la adquisición de conductas, valores y creencias que las Organizaciones transmiten para contribuir al desarrollo personal, social y económico; de la persona, de la empresa y de su Nación.

Luego entonces, si manejamos esta definición de productividad - Respuesta Humana- la Psicología posee las herramientas y metodologías para participar en su modificación hacia el mejoramiento. Las Organizaciones están llenas de gente inteligente, capaz y valerosa que quisiera cambiar, si tan sólo supiera como hacerlo. La reducción de los errores, el continuo mejoramiento de la calidad, significan costos de cada vez más bajos.

Menos reprocesos en el trabajo, menos desperdicio. Esto se logra

con la productividad de la gente. Para mejorar el material que entra, adaptarlo y suministrarlo como lo necesita el cliente. Esto requiere cooperación, trabajo en equipo. Consciencia.

Ouchi (1982), sugiere a este respecto, que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso. Si un País o una organización del tipo que sea, no ha desarrollado la noción del valor que posee el ser humano y no asigna fondos que ayuden a comprender mejor cómo se debe tratar y organizar a los individuos en el trabajo, verá afectada fuertemente su productividad y, quizá a la larga, su competitividad y supervivencia. Por tanto la productividad representa un problema de organización social o, en términos de negocios, de organización administrativa.

Es indudable que a pesar de tener herramientas, procedimientos y talentos idénticos, la producción variará inevitablemente pues sea cual sea el número de trabajadores, unos siempre estarán por debajo del promedio y otros estarán por encima; sin embargo, Ouchi (1982), considera que independientemente de las características tan variables del factor humano, la productividad es un problema que puede resolverse "coordinando los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles" (Pág 13).

A lo anterior, Deming (1980) parodiano expone un comentario muy

interesante al respecto:

"...Qué hacer para mejorar la calidad y la productividad?.
"Haciendo cada cual el máximo esfuerzo". Seis palabras y son
erróneas. Esa no es la respuesta correcta. Deben saber qué
hacer. Hacer el máximo esfuerzo no sirve. Debemos agradecer
que no todo el mundo se este esforzando al máximo.
Imagínense el caos que habría. Sujetos a esto y lo otro,
tropezándose unos con otros, trabajando en objetivos
antogónicos. Sin saber que hacer. Simplemente haciendo el
máximo esfuerzo. Usted tiene que saber lo que debe hacer, y
después, si hacer el máximo esfuerzo" (Pág. 36).

En conclusión, es difícil determinar hasta que punto una empresa
debe responsabilizarse del bienestar personal y emocional de sus
empleados, pero si sabemos que sólo ellos -y principiando por el
nivel Directivo- pueden iniciar con la calidad y productividad de
la organización.

Pero no sólo eso, debemos tener muy presente que el tema de la
productividad se ha convertido en la actualidad en uno de los
intereses principales de muchas naciones. La preocupación sobre su
incremento es un asunto de gran atención pública a nivel País. Las
razones de esto las resume el Dr. Jerome Mark, comisionado adjunto
del Departamento del trabajo de Estados Unidos de América, en la
ponencia sobre avances de la productividad en los Estados Unidos y

otros Países Industrializados (1986).

PRIMERO: El problema de la inflación, que a pesar de algunas mejoras, sigue siendo agudo en el mundo. Un ritmo más acelerado de crecimiento productivo puede ayudar a amortiguar el efecto en el aumento de salarios, en los precios y otros costos.

SEGUNDO: Existe la aceptación generalizada de que el incremento de la productividad ha sido un factor fundamental en el mejoramiento del bienestar de la población, y hay cierta preocupación acerca de sus perspectivas a largo plazo en muchos Países. El que las expectativas se puedan satisfacer dentro de las limitaciones de los recursos disponibles de mano de obra, capital y materias primas en un serio problema para estas sociedades.

TERCERO: Existe la conciencia de que la productividad es un determinante fundamental en la competitividad de un País. Una nación con la productividad abajo del promedio no puede incrementar su ingreso real, ni su posición competitiva en los mercados mundiales.

CUARTO: Desde el punto de vista de los países en desarrollo, las mejoras en el nivel a valor agregado de la

productividad y en la Industria pueden ser indicadores importantes en la evaluación de las estrategias de desarrollo. Los incrementos de la productividad pueden reducir la magnitud de la distribución equivocada de los recursos que algunas veces acompaña a las políticas de sustitución y promoción de importaciones.

Por esto, la información relacionada con la productividad (y como mejorarla a través de organizar a individuos en el trabajo de grupo) es uno de los retos actuales fundamentales del quehacer profesional de la Psicología en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones y, por ende, del país. El conocimiento de nuevas estrategias y técnicas más apropiadas para la elevación de la productividad y la distribución equitativa de sus beneficios, permitirán de un modo concreto formular las medidas y acciones prácticas adecuadas a la realidad económica, social y cultural, que conduzcan en forma paulatina a la conformación de sociedades y economías nacionales cada vez más eficientes y "equitativas". Una muestra es Japón, y no obstante, que se ha hablado del milagro japonés, se sabe (Arrona, 1986) que no es un milagro japonés el éxito de la administración japonesa, es sólo que ellos están haciendo las cosas correctas de la manera más sencilla: "dirigiendo a las personas de tal manera que puedan trabajar juntas más eficazmente y su retribución siempre será justa". Eso es productividad.

1.2 AREAS PRINCIPALES DE APLICACION (INTERVENCION):

La necesidad de planear el desarrollo del país, y en este contexto especial, los distintos niveles del sistema educativo, obligan a los diversos grupos científicos y profesionales a delinear políticas generales de crecimiento para sus respectivas disciplinas.

Emilio Ribes.

En los últimos años y considerando los vertiginosos cambios que suceden en el ámbito socioeconómico, político, cultural y tecnológico, en el caso particular de la Psicología en el trabajo, se advierte una tendencia a reconocer que la actitud y actividades observadas tradicionalmente no son tan "limitadas" como se había venido considerando. Estos enfoques tradicionales en la época actual se han desplazado y modificado por criterios más apegados a las necesidades sociales reales de las Organizaciones, en las que indiscutiblemente y, como en el primer apartado se señaló, la Psicología tiene (o debe tener) una participación abierta, consciente, constante y comprometida en el contexto estratégico organizacional de la Institución.

De hecho, y partiendo de la base que comenta agudamente Harrsch (1985), ya el "ser Psicólogo tiene consecuencias sociales de tal trascendencia que no se puede visualizar como un individuo que se

especializa en el conocimiento de la conducta humana, sino con

plena conciencia de que su ejercicio profesional debe ser contemplado en el contexto de la realidad social que le circunda. Tomar conciencia significa para el Psicólogo, la obtención de una identidad profesional" (pp. 19-20).

Esta toma de conciencia y, por consiguiente, de su identidad profesional ha sufrido en los últimos 15 a 20 años cambios importantes y significativos en el ámbito de la Psicología en las Organizaciones; no obstante, que como señala Brown (1982), los problemas del comportamiento organizacional de alguna manera han sido estudiados, evaluados y analizados desde las posteridades de este siglo. Aún así, la Psicología en el trabajo ha reflejado un crecimiento considerable en teoría e investigación, que va desde la motivación, la productividad y moral de un empleado, hasta aquello que tienen que ver con cómo organizar grupos humanos, cómo manejar conflictos organizacionales, etc. Además, el campo ahora se caracteriza por su interdisciplinaridad en el estudio y entendimiento de fenómenos organizacionales

Dentro de esta línea Henrichs (1970), anota que lo más importante es haber encontrado ese nuevo modelo que presenta a la Organización como un sistema actuante en que las partes se interrelacionan y las causas pueden ser efectos y éstos a su vez causas (Citado en Ardila

1981).

Por tal razón, Schein (1988), señala que al hablar de la Psicología en las Organizaciones -independientemente de su actividad, influencia o campo de estudio- es necesaria para su objetividad darle a los enfoques un tratamiento de carácter interdisciplinario que visualice un modelo más abierto que pueda explicar las diferentes interrelaciones de la Organización con el medio y los subsistemas entre sí.

A este respecto, también Chrudden y Sherman (1985), al hablar de las aportaciones de las ciencias de la conducta en las Organizaciones lo hacen resaltado su carácter interdisciplinario en el que se entremezclan principios de diversas escuelas del pensamiento pero que finalmente presentan características comunes que persiguen el desarrollo armónico de las Organizaciones. Entre éstas características están por ejemplo:

- El considerar a la Organización como un todo (sistema total).
- Su orientación hacia objetivos económicos, no obstante que su enfoque es optimista y humanístico.
- Su interés en el clima o ambiente total.
- La orientación a la participación y su interés en el desarrollo de la competencia interpersonal.

Aun así, la misma complejidad organizacional ha exigido un aumento en el interés particular de cada una de las ciencias de la conducta. En el caso propio de la Psicología en las Organizaciones y no obstante que los primeros esfuerzos de los Psicólogos Industriales estaban únicamente relacionados con la administración de pruebas para mejorar los métodos de selección de personal (Idem, 1985), en la actualidad su apertura conceptual y de investigación la ubican por sí misma como una disciplina de gran potencial para identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades del país y de los tipos de Organizaciones.

Sin embargo, no podemos dejar de lado el hecho de reconocer que todavía -y hasta la fecha en ciertos sectores organizacionales- se encuentra lamentablemente "encasillada" en su ejercicio profesional. En una encuesta realizada en Bogotá Colombia en 13 Organizaciones del sector público y privado Morales (1972), encontró que en la totalidad de ellas, los Psicólogos se dedican principalmente a la selección de personal. Las actividades desarrolladas por ellos eran a) Planear, programar y controlar las acciones de selección; b) elaborar instrumentos de selección; c) administrar pruebas e interpretarlas; d) hacer entrevistas; e) redactar informes y; f) en forma indirecta, colaborar en la formación, promoción y evaluación del personal, y en dos de las organizaciones colaboran en el diagnóstico de la organización y realización de laboratorios vivenciales y seminarios intensivos (en

Ardila, 1981).

De igual manera Galicia (1986), apunta que únicamente la Psicología contribuye en la Industria en la selección de personal; entrenamiento y capacitación; orientación profesional; test psicológicos; conceptos y modelos de actitudes y motivaciones y reducción de conflictos personales.

De todo esto se está plenamente consciente y se acepta según Smith y Wakeley (1977); Schein (1988); Chruden y Sherman (1985); que la formación del psicólogo industrial empezó con una transpolación de los conocimientos en psicometría y manejo de pruebas psicológicas al campo de la selección de personal. Más tarde se le sumaron ^{y Judicial} actividades en capacitación, entrenamiento, la evaluación, la promoción y los salarios. Sin embargo, actualmente y a pesar de que Meyer (1972) presenta datos muy claros para mostrar como en EUA la psicología industrial y organizacional se está enseñando en las escuelas de administración, y no en las de psicología (en Ardila, Op. cit.); incursiona además en el estudio de la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia; la influencia de factores ambientales y, particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral; y los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana (Harrsch, (1985).

Es innegable, y no obstante las vicisitudes, que la panorámica de

la psicología en el entorno laboral está mostrando -y demostrando- un aumento gradual y constructivo de posibilidades de intervención que la han llevado a delinear nuevas estructuras funcionales de crecimiento en su ejercicio profesional para su propia disciplina, para la organización institucional en la cual se desenvuelven y para los requerimientos reales del contexto social en su conjunto.

Así, autores como Smith y Wakeley (1977), manifiestan que la psicología en su actividad profesional en las organizaciones puede además de seleccionar, entrevistar o capacitar personal: a) Formular problemas; b) hacer observaciones preliminares; c) enunciar hipótesis; d) hallar muestras representativas; e) realizar experimentación; f) probar hipótesis. En otras palabras, su función también es de investigación y aplicación de conocimientos y resultados obtenidos.

Por otra parte, Schein (1988), también expresa como ha evolucionado esta disciplina científica pasando de ser una psicología industrial a una psicología organizacional. Es decir, en el primer caso, sólo se tenía áreas de trabajo, no podía confrontar científicamente porque los recursos tanto teóricos como de investigación no estaban a su alcance; ésto aunado a las limitaciones impuestas por las mismas organizaciones y sus dirigentes que desconocían o no comprendían sus alcances y beneficios para el desarrollo organizacional. Ahora, en el segundo caso, los problemas tradicionales de reclutamiento, evaluación, selección,

entrenamiento, análisis de puestos incentivos y condiciones generales de trabajo, son problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. En este enfoque es el estudio conductual más de grupo que individual. Esto debido al reconocimiento Brown (1982), de que el individuo no está solo en su relación con la organización sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Este reconocimiento es el que a la postre se ha convertido en una de las instancias básicas de la calidad de la vida laboral para efectos de efectos de eficiencia y productividad.

Ahora bien, para continuar con las distintas áreas de intervención contemporáneas del Psicólogo del trabajo, es de gran importancia comentar que no hay nada más triste y problemático que encontrarse con que Recursos Humanos (área en donde fundamentalmente se desenvuelve el psicólogo del trabajo) piensa de una forma, Producción de otra y Ventas o Finanzas también de manera distinta; esto es un escollo que en muchas ocasiones requiere de la intervención del psicólogo laboral, ya sea como asesor, interlocutor o simplemente colaborador de la Alta Gerencia. Pero que sea cual sea su posición organizacional, se manifieste a nombre de la empresa en su conjunto. Es claro, las organizaciones, acordes a nuestra realidad, tienen que evolucionar y volverse más profesionales; alejarse de conceptos tradicionales que limitan su acción fundamental, y acercarse a conceptos dinámicos que permitan

el desarrollo real y estructural del sistema total propiciado así, prácticas creativas que impliquen nuevas fórmulas de relaciones laborales. Es necesaria una cultura emprendedora y no limitativa en cuanto al desarrollo de ideas.

Definitivamente, y considerando que el desarrollo se da en un entorno sumamente cambiante; sólo las organizaciones y, por ende, las profesiones y disciplinas ágiles e innovadoras, podrán controlar y responder a cambios más rápidamente. Estas serán las ventajosas y lidereantes pues podrán acomodarse a las nuevas realidades del contexto social.

Se dice continuamente por los diversos medios de comunicación, que en los años venideros los cambios en los valores y actitudes serán nuevos surgimientos de negocios. De hecho, cuando se habla de Globalización y Modernización, sobre todo ahora que el país lo ha establecido de acuerdo a sus políticas de desarrollo integral para la presente década de los noventa y principios del año 2000, se quiere decir que tenemos que trabajar todos juntos, a todos los niveles y actividades profesionales, ya que estaremos en una unidad comunitaria integrada. Considerando la ya viable posibilidad de un modelo nuevo que tenga a los empleados como socios y a los Gerentes como líderes para dar fuerza y poder a éstos mismos empleados. Por supuesto, basados en una filosofía de crecimiento integral y bienestar social.

En todo ello, la psicología en su quehacer profesional deberá tener

una participación activa, responsable y comprometida para fomentar nuevos valores y hábitos positivos de vida - sin manipulaciones - que propicien el sano desarrollo de los trabajadores como prerequisite para el ansiado incremento de la productividad.

En este aspecto Harrsch (1985), expresa que indudablemente la responsabilidad social del psicólogo (cual sea su área de desarrollo) no es controlar y manipular a otros; tal rol actuaría en contra de la dignidad del ser humano. Por el contrario, requiere de una praxis que ante todo preserve los valores y las características que hacen del Hombre una persona. Claro no se puede negar que en algún momento esta instancia de control y de establecimiento de condiciones está presente en toda relación humana. La diferencia radical reside según Harrsch, en si en el control se conceptualiza al otro como sujeto o como objeto.

Desde este enfoque, el psicólogo en su práctica laboral adquiere un vínculo positivo, analítico y comprometido con el desarrollo integral no sólo social o cultural, sino además económico. Permitiendo por otra parte, mostrar su intervención en forma decorosa, favoreciendo al desarrollo de la organización, del trabajador, de la sociedad y por supuesto de su profesión.

En conclusión, el psicólogo laboral, visto ya como un ejecutivo organizacional se ve en la necesidad de llevar un método de pensamiento que permita jerarquizar los acontecimientos para luego

elegir los procedimientos de intervención más eficaces. Su perfil profesional por tanto puede contemplarse en dos formas. La primera, con cualidades personales que le permitan ser: anticipador, estratégico, creativo e innovador, emprendedor, conductor y formador de nuevos líderes, realista y objetivo, flexible en sus consideraciones y criterios, de amplia cultura, orientado a resultados cualitativos y cuantitativos, genuinamente humano y suficiente técnico, dispuesto a impulsar los aspectos críticos del negocio, como son: valores, estrategias y objetivos operacionales y no verlos pasar sin capacidad de respuesta. La segunda, con cualidades académicas y conceptuales que le permitan manejar: Técnicas de liderazgo, de motivación, de solución y consultoría laboral, de evaluación de resultados y seguimiento de éstos.

Todo ello, independientemente del área de resultados que desarrolle. Aún más, entender los procesos sociales, económicos y anticipar su impacto en las organizaciones será también parte de su responsabilidad profesional y su cualidad básica de aporte a los programas de desarrollo organizacional.

Desde el punto de vista quizá más operacional, en los siguientes apartados se mostrarán con mayor análisis y profundidad otras áreas de intervención en la cual su participación profesional especializada está siendo considerada de manera estratégica para la conformación de los programas de Calidad Total que hoy en día se plantean las organizaciones como una necesidad básica para su competencia comercial y permanencia institucional.

1.3 MARCO CONCEPTUAL CONTEMPORANEO DE RECURSOS HUMANOS:

"Hacer que nuestra Sociedad sea mejor, no es el deber de unos cuantos; es una responsabilidad que debe ser compartida por todos..."

Teoría Z

Puede ser que no haya aspecto del futuro acerca del cual estemos más confundidos que el del papel del trabajo en la vida del individuo y en la Sociedad. La razón es, sencillamente, que ese papel está sufriendo constantes cambios fundamentales que aún estamos asimilando. Sin embargo, cierto es que el Hombre ha demostrado a través de la historia que es capaz de regular su propio entorno y crear nuevas culturas formadas de valores útiles para satisfacer sus necesidades.

Al comprender al Hombre en esta dimensión y potencialidad, entendemos porque históricamente el empresario ha evolucionado, partiendo desde el abuso del Hombre primero, hasta lo que hoy en día se empieza a conceptualizar: El Hombre como parte importante de la empresa.

La función humana ha ido tomando nuevas directrices dentro del marco organizacional, los constantes cambios sociales, políticos, culturales y las profundas crisis económicas, han hecho necesario que el hombre se supere y adquiera su dimensión real en el entorno

que actúa.

La siguiente gráfica nos muestra con claridad la evolución de las relaciones laborales que sintetiza las diversas etapas en la relación Empresa-Hombre y la filosofía del empresario en cada una de ellas:

Como se percibe, lo que piensa la Dirección de una empresa sobre los Hombres que trabajan en ella viene a ser una parte importante de su filosofía general. Esta filosofía y comportamiento da como resultado que el trabajador se convierta en un recurso útil y valioso que al combinarse con los recursos materiales, financieros y tecnológicos, permitirá alcanzar los objetivos organizacionales.

Por este hecho, en la actualidad, la administración de relaciones laborales parte del reconocimiento de la calidad y dignidad humana, se apoya en la negociación y persigue el establecimiento de condiciones de trabajo mutuamente beneficiosas (Iacocca, 1985).

Dicho en otras palabras, cuando se habla actualmente de administración de recursos humanos, se hace referencia a dos aspectos sumamente relevantes:

1. "La armonía y equilibrio para realizar la función económica y humana en la empresa que consiste en la habilidad para generar riqueza, valor agregado económico haciendo cada vez mejores productos con cada vez menores hombres logrando

crecer juntas la empresa y su personal" (Muller, IPADE. (P)DPN-93). Pág. 22, 1984).

Si el empresario o la Dirección falla en cualquiera de los dos valores agregados, tendrá serias dificultades con la competencia, permanencia y éxito de la empresa a largo plazo. Peters y Waterman (1982) y Deal y Kennedy (1985), demuestran que las mejores compañías han involucrado a los empleados como parte de su filosofía básica provocando con ello el mejoramiento de su productividad vía su propia gente.

2. El ser humano ya no es un recurso aislado. Es el "hacedor", la mano de obra, la fuerza que mueve toda la empresa. Es el recurso vital. Al hablar de recursos humanos, no se habla de personas, porque no son parte de ningún engranaje mecánico, ni piezas de fácil reemplazo o pronta recuperación. Al hablar de recursos humanos se habla de los recursos que tiene el ser humano y que pone al servicio de la empresa, tales como: conocimientos, habilidades, experiencias, capacidades, la salud y la integridad como persona. Este es y debe ser el nuevo concepto de administración de relaciones laborales (Siegel, y Lane, 1983; Galicia, 1985).

Es particularmente importante apreciar el efecto de estos factores pues hay evidencia creciente Herrick y Macoby (1975), que muestra

que la Organización y la naturaleza del trabajo son un elemento clave que determina la salud física y mental, así como el comportamiento del ciudadano en sociedad. De este modo, las relaciones laborales se convierten en una expresión de las relaciones sociales influyendo así en la estimulación de aptitudes que fomenten actitudes positivas para edificar organizaciones y, por consiguiente, sociedades, más humanas y justas.

Es de suma importancia señalar, que esta nueva concepción de recursos humanos parte de la propuesta de la Teoría Z (Ouchi, 1982) en la cual las relaciones humanas tienen un papel primordial en la productividad de la Organización y en el bienestar de su sociedad. En este enfoque, el Hombre es capaz de hacer su trabajo con iniciativa, creatividad, responsabilidad, confianza y participación y, por otra parte, la empresa genera una cultura corporativa tal, que le permite llegar a desarrollar un sentimiento de confianza mutua, apreciar las sutilezas que se dan en sus relaciones interpersonales y apoyar y fomentar la calidad de vida que es un ingrediente esencial de una sociedad sana.

Sin embargo, y lamentablemente, todavía muchas empresas persisten en el enfoque administrativo tradicional en la que no se ha aceptado (o entendido) aún, que sólo cuando las personas encuentren en la empresa la satisfacción plena a sus necesidades e intereses de crecimiento y se identifiquen a tal grado con ella, entonces verdaderamente se tendrá una relación laboral satisfactoria y

plena, armoniosa y complementaria, integradora y justa. Después de todo, como lo ha expresado Deming (1986):

"Los trabajadores laboran dentro de un sistema que por mucho que se esfuercen - está fuera de su control.

Es el sistema, no sus habilidades individuales, lo que determina cómo se desempeña".

Por esta razón, cabe entender porque se dice que las Organizaciones: "Tienen valores y creencias que transmitir, no sólo productos". A este respecto, y considerando el nuevo concepto de Administración de Recursos Humanos, la empresa acepta las obligaciones y responsabilidades que tiene para con la sociedad promoviendo la iniciativa, la creatividad y el desarrollo del ser humano. Esto trae como consecuencia que las Organizaciones armonicen las tareas individuales con los objetivos de la Institución. De este modo, la participación en la definición de objetivos, el compromiso de realizar un trabajo con la calidad requerida, el cuidado y atención para reducir los costos de operación y retribución justa y equitativa de las utilidades, enmarcará la diferencia de las Organizaciones modernas y deseosas de un desarrollo profesional y ~~las organizaciones modernas y deseosas de un desarrollo profesional~~ y las Organizaciones tradicionales que al no modificar sus concepciones y filosofías generales se verán en serias dificultades para su competitividad,

y no se diga, su permanencia.

En otras palabras, ahora éste marco conceptual de recursos humanos permite que de manera entusiasta y cooperadora la fuerza laboral participe activamente en la toma de decisiones logradno así, que ambos (Empresa-Trabajadores), tengan la estabilidad y confianza para trabajar en equipo bajo un objetivo común y audaz que les brinde bienestar y crecimiento.

Esta evolución cultural, por tanto, permite en las Organizaciones:

- Desarrollar valores benéficos mutuos.
- Escuchar necesidades, miedos, preocupaciones de los trabajadores a todos los niveles.
- Aprovechar las ideas y conocimientos de todo el personal.
- Promover entendimiento, apoyo y participación en los objetivos a todo nivel de la Organización.
- Desarrollar actitudes, en el personal, que les hagan sentir parte esencial de la compañía para mejorar la productividad.
- Proveer un clima que fomente la iniciativa, la confianza, la creatividad y la seguridad económica.
- Que el personal comparta los éxitos de la compañía que ELLO... han hecho posible.

Esto significa por tanto, superación constante, mejoría permanente, insatisfacción por lo logrado; así las cosas o servicios son excelentes porque los generan personas con actitud abierta y

deseosas de ofrecer una calidad constante en lo que hacen.

En resumen, éste surgimiento de personal más calificado, con más bases de participación por razón de sus conocimientos y de su movilidad y la aparición de grandes y complejas empresas y corporaciones, son lo que finalmente ha obligado a reestructurar los sistemas de la Organización, las relaciones de trabajo y el contenido de éste. Aún más, esta creciente complejidad del trabajo y la severidad de la competencia que existe entre las Organizaciones, ha hecho, de alguna manera, que las empresas, dependan más del juicio analítico, de la capacidad creativa y de la lealtad de sus trabajadores.

Asimismo, y como expone Shein (1988), es importante reconocer que los diferentes tipos de Organización dependen de los diferentes tipos de autoridad y de poder y que éstos a su vez limitan el tipo de participación que los que le puedan ofrecer a la Organización. Por ello sostiene que la Organización se manifiesta a través de la conducta de personas clave en posiciones directivas o de liderazgo.

Es sumamente necesario agregar y resaltar, antes de finalizar este apartado, que desde la década de los cuarentas, con los estudios Hawthorne, se tenían evidencias que mostraban dramáticamente que para el trabajador, ser aceptado y tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, tiene más importancia que el incentivo económico que la Organización le pueda ofrecer. Sobre esta base de



resultados, se formularon unas hipótesis que a lo largo del tiempo se han ido demostrando:

1. Que la motivación para trabajar, la productividad y la calidad del trabajo están relacionadas todas con la naturaleza y circunstancias de las relaciones sociales que se efectúan en la Organización; a todos los niveles.

IZT.

2. Que las necesidades sociales son el primer motivador de la conducta humana, y las relaciones interpersonales son las que le dan origen al sentido de identidad.

3. Que el trabajo ha perdido mucho de su significado intrínseco, significado que se tiene que buscar ahora en las relaciones sociales que se dan en él.

4. Que los empleados responden más ahora a las fuerzas sociales de los grupos que se conforman, que a los incentivos y controles de la empresa.

5. Que los empleados responden a la empresa en la medida en que ésta cubre sus necesidades de pertenencia, aceptación, participación y sentido de identidad.

Lo anterior, marca la base que lleva a considerar hoy día que la cantidad y calidad del trabajo que uno realiza están relacionados



con la imagen de la Organización como un todo y no con lo que uno tiene de sus características inmediatas de trabajo o de los incentivos salariales del momento.

1.4 EL PAPEL DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN LA CONFORMACION DE PROGRAMAS ORGANIZACIONALES DE CALIDAD TOTAL (CALIDAD DE VIDA).

En el mundo en el que nos movemos, se hace necesario que el Hombre se supere y adquiera su dimensión real en el entorno en el que actúa.

Deming.

La calidad hoy en día se ha convertido en un tópico de gran relevancia dentro del marco conceptual y operacional de las Organizaciones productivas, y es natural; un continuo mejoramiento de la calidad, significa costos cada vez más bajos y esto por consiguiente repercute positivamente en la productividad. La productividad, entendida ahora no exclusivamente en términos de beneficio económico y generación de bienes y servicios, sino también en el contexto de crecimiento de los individuos que laboran en ella.

Por esta razón, la Psicología del trabajo ha encaminado sus esfuerzos teóricos y metodológicos para impulsar el desarrollo personal de individuos y de grupos para elevar la calidad de vida y fortalecer el desarrollo integrado y armónico de la sociedad.

En una conferencia ofrecida por el Dr. Juan Lafarga Corona Director de la especialización en Psicología del trabajo de la Universidad

Iberoamericana, enfatizaba algunos objetivos específicos que el especialista en Psicología del trabajo debe entender y perseguir bajo una actitud crítica, pero al mismo tiempo realista. Es decir, el Psicólogo laboral no debe sentirse llamado a "salvar" a la empresa, pero si a aportar elementos de cambio críticos, realistas y creativos.

Entre estos objetivos mencionó:

1. Promover el desarrollo humano individual y social como núcleo básico del funcionamiento y productividad de los individuos, los grupos y las Organizaciones.
2. Diseñar y aplicar técnicas de investigación para diagnosticar el funcionamiento de los individuos y los grupos de trabajo específicos con el objeto de formular programas que alcancen con mayor eficiencia los objetivos organizacionales.
3. Conocer y dominar con pericia profesional la investigación de necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo de recursos humanos; así como la formulación de objetivos y la elaboración de programas.
4. Conocer y dominar las diversas técnicas aplicables a la evaluación del comportamiento laboral con fines de selección, ubicación o planeación de recursos humanos, a

través de entrevistas, pruebas psicométricas, técnicas grupales y diversos sistemas de calificación o apreciación.

5. Conocer suficientemente los marcos legales y financieros del medio empresarial, en este caso mexicano, así como las repercusiones sociales de dichas estructuras.

De esta manera el Psicólogo, en su ejercicio profesional, fomenta, en una transmisión de valores, condiciones en las que el personal a todos los niveles desarrollan aquello que puedan hacer, buscando alcanzar sus propias metas individuales y los objetivos de la Organización.

Ahora bien, en un programa organizacional orientado a la Calidad total, ¿Cuál sería la participación del Psicólogo del Trabajo? |

Primeramente, debemos tener claro que se entiende por cada término. Cuando hablamos de CALIDAD se hace referencia a un mejoramiento continuo de nuestra actividad que nos lleva por un lado, ha hacer las cosas "una vez", "bien hechas" y "a tiempo" de tal manera que haya menos reprocesos, menos errores, menos demoras y menos obstáculos; habiendo como consecuencia, mejor empleo del tiempo de las máquinas, de los materiales y de la mano de obra. Deming (1986), señala que al mejorar la calidad, la productividad mejora, se captura el mercado con mejor calidad y precios más bajos, así se logra mantener en el negocio y se puede proporcionar cada vez más

empleos. Por otro lado, "la calidad tiene significado sólo en función del cliente, de sus necesidades, del fin para el cual ha de usarse" (Idem, 1986; pág. 31). Por ello, se dice que el consumidor es la parte más importante de la línea de producción. Un servicio confiable reduce los costos, las demoras y los errores los aumentan.

Sin embargo, la calidad no se produce por la inspección, sino por el mejoramiento del proceso; esto es, se puede tener maquinaria, materiales y procedimientos definidos de tal manera que su implantación resulte en parámetros significativos de calidad, pero ¿quién la lleva a efecto?. Es por esto, que los recursos humanos deben estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar éstos materiales y métodos. Además, de este entrenamiento, la reeducación y conciencia social que deben adquirir para expresar una gama de valores sociales que les permitan mejorar en su actividad personal, familiar, laboral, profesional y cívica. Por tanto, es vital para hablar de calidad el cambio de actitudes a todos los niveles de la Organización.

Lo anterior derivó la concepción de CALIDAD TOTAL. El origen del término se debe a un norteamericano, Armand V. Feigenbaun, en su libro publicado en 1961 "Control de Calidad: Ingeniería y Administración". Sin embargo, en la actualidad se prefiere hablar de calidad en toda la Organización. Ahora cuando se habla de

calidad no se refiere únicamente al desempeño de un producto o de un servicio. Escribió Karou Ishikawa (1985), Calidad Total quiere decir: Calidad de Trabajo, calidad del servicio, calidad de las personas, incluyendo trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad de la compañía, calidad de los objetivos, calidad de vida.

Dicho en otras palabras, la calidad total se basa en obtener la calidad no sólo del producto, sino de todas las actividades. En este esfuerzo participan desde el gerente hasta el trabajador más modesto. Las cosas se hacen bien desde el principio.

Gigantesco sería el trabajo de presentar una panorámica de los representantes de ésta revolución del pensamiento; en este sentido destacan las teorías de J.M. Jurán (1974), Phillip Crosby (1982), Edwards Deming (1986) y K. Ishikawa (1985); quienes proponen sistemas, programas y filosofías de calidad total permanentes en las empresas.

Esta razón, nos lleva sólo a mencionar algunos de los principios básicos comunes de éstos autores en los que se resaltan:

- La calidad es primero.

- Esta orientada al consumidor. El está presente en el

proceso.

- ✓ No se debe cuidar la calidad sólo en la inspección final, no se trata de rehacerla, sino de crearla desde la primera vez.
- ✓ No se trata de corregir las fallas, sino de prevenirlas. Es mejor y más barato prevenir los errores o fallas, que estar verificando y corrigiéndolos cuando han ocurrido.
- La responsabilidad de la calidad es de todos, es una obligación indelegable del Gerente. Aunque es condición necesaria que la Dirección Contraiga un compromiso para patrocinar e impulsar la calidad en toda la Organización.
- ✓ Se busca la calidad no sólo del producto y del servicio, sino de todas y cada una de las actividades y departamentos coordinados.
- El pensamiento está orientado a prioridades. Hay que quitar lo malo y rebustecer lo bueno. Acciones correctivas de las causas reales para evitar que se repitan manteniendo a la Organización hacia sus metas.
- Eliminar las causas del error a través de la participación colectiva; al detectarse un problema con precisión se tiene ya el 50% de su solución.

- La única manera de conocer la realidad del proceso productivo es la estadística y el mejor sistema es el Control Estadístico del Proceso (CEP).
- La capacitación y el desarrollo del ser humano es fundamental para el proceso.
- En los programas de calidad no hay dos grupos; los administradores y los trabajadores; sino un solo equipo formado por los dos.
- Se busca la calidad de vida; intelectual, económica, laboral y ciudadana de las personas para fortalecer el mejoramiento, no sólo de las Organizaciones, sino de las Sociedades.
- Se pretende un cambio masivo de actitudes. Esto es fundamental. Una manera es el intercambiar experiencias de mejoramiento de la calidad con otras Organizaciones; esto es, crear una cultura de calidad en la Sociedad.
- Al cultivar los valores fundamentales de la cultura de servicio se facilita el cumplimiento de objetivos y el aprovechamiento de recursos porque todos comprenden la importancia de los objetivos complementarios. Es decir, la empresa logra sus objetivos únicamente cuando los miembros logran los suyos, y viceversa.

- Mejorar la calidad es un proceso ininterrumpido que debe perdurar para que se arraigue en la mente de los individuos integrantes de la Organización. La calidad humana se genera sobre todo por contagio.
- La satisfacción del cliente como un parámetro para estimar la calidad. Es decir, la calidad tiene significado sólo en función del cliente y sus necesidades.

Por otro lado, al hablar de CALIDAD DE VIDA, hacemos referencia a formas de conducta orientadas a conjugar los propósitos de la empresa, el logro de las aspiraciones legítimas de los trabajadores y el desarrollo comunitario. Esta concepción de calidad contempla las actividades resultantes de los mecanismos de participación, el aprovechamiento del tiempo libre y el bienestar familiar, para el desarrollo de la comunidad donde se encuentra la empresa, o de las comunidades a que pertenecen los miembros de la misma.

Para ejemplificar lo anterior, a continuación mencionaremos una parte de la Filosofía de Calidad Total de una prestigiada firma corporativa que muestra su labor ciudadana para elevar la calidad de vida de su personal.

" Todos nosotros deberíamos luchar denodadamente por mejorar el medio en que vivimos. Puesto que somos una corporación que se encuentra en muchas comunidades a través del orbe, debemos

cerciorarnos de que cada una de estas localidades esté en mejores condiciones de vida: Ello supone construir plantas y oficinas que sean atractivas y armónicas con la comunidad; implica resolver y no contribuir a los problemas de tránsito y contaminación y supone ayudar con tiempo y dinero a los proyectos comunitarios.

Cada distrito tiene un conjunto específico de problemas sociales. Nuestra empresa debe ayudar a subsanar estos problemas. El primer paso es que

nos esforcemos por proporcionarle a la gente, que proviene de diversos estratos, valiosas oportunidades de empleo. Entre otras cosas, esto requiere que se emprendan acciones positivas para buscar y darle trabajo a los miembros de grupos marginados; y propiciar y orientar sus esfuerzos hacia una participación plena en todos los niveles.

Como ciudadanos de su comunidad, hay mucho que la gente de nuestra empresa puede y debe hacer para mejorarla - ya sea trabajando como individuos o a través de grupos, tales como Iglesias, Escuelas, Organizaciones cívicas o de caridad. A nivel Nacional, es esencial que la compañía sea un "buen ciudadano corporativo" en cada uno de los países en que se encuentren ubicada. Más aún, debemos alentar a nuestros empleados, como individuos, a contribuir con su apoyo a la solución de los problemas nacionales. Ello nos lleva a aceptar las obligaciones que tenemos para con la Sociedad, convirtiéndonos en elementos de ayuda económica, intelectual y social para cada nación y comunidad en las cuales trabajamos".

David Packard
Presidente

William Hewlett
Presidente y Director Ejecutivo.

(Citado en Ouchi, 1982; pp. 244-252).

Desde esta perspectiva, la raíz de la calidad reside en la persona.

La verdadera calidad del servicio que se otorga a otro no es sólo

el fruto de una técnica, un procedimiento o un sistema, sino, sobre todo de la calidad de la persona que sirve. El servicio no debe ser una función, sino una misión.

Al respecto, el Dr. Carlos Llano, Rector de la Universidad Panamericana en 1986, en una entrevista realizada por la revista CODICE del grupo Condumex y por el boletín UP-IPADE ((P) FHN-52), comentó: "... Se dice que la calidad reside en el modo de hacer las cosas. En apariencia es así. Decía cínicamente Maquiavelo que al príncipe no le interesa tanto el ser virtuoso como parecerlo. Sin embargo, calidad - como lo he dicho - es una forma de ser. Hay un equívoco en la cultura de las Organizaciones, puesto que yo no resulto ser una persona de calidad porque mis servicios sean de calidad; al revés, mis servicios resultan de calidad porque yo soy una persona de calidad" (pág. 1). En la calidad del servicio, está la calidad de lo que somos.

En resumen, el proceso de Calidad Total implica también un proceso social recíproco en el que se requiere que todos participen. Es decir, fácilmente se puede deducir que la base para la efectividad de los programas de calidad total es la participación de la gente y la estructura del sistema.

En este aspecto, la instrumentación de la Psicología del trabajo debe estar enfocada a la integración de los esfuerzos individuales en un esfuerzo común de grupo dirigido en una sola dirección. Las

contribuciones individuales deben encaminarse juntas para producir resultados (calidad y productividad) de grupo. De hecho, éste es uno de los objetivos humanos primordiales del Psicólogo en la actualidad: Coadyuvar en la conformación de grupos humanos dirigidos hacia un mismo objetivo organizacional bajo condiciones que fomentan su legítimo desarrollo psicológico, social, cultural y económico. Este aspecto es básico en el proceso de calidad total y productividad.

Entre las diferentes herramientas administrativas utilizadas para apoyar la operación de los programas de calidad total y en los que la labor del Psicólogo del trabajo ha tenido una aceptable injerencia y que además le ha permitido ampliar su marco de referencia y operación - ya no sólo de selección y capacitación - es en la estructuración, coordinación, educación, y promoción de los programas de Círculos de Control de Calidad.

Estos círculos de Control de Calidad como lo señala Thompson (1984), fueron inventados por los japoneses como un esfuerzo más para mejorar sus técnicas de control estadístico de la calidad. Pero una vez desarrollados, los círculos de control de calidad del Japón rápidamente se convirtieron en algo más que instrumentos para lograr la participación de los trabajadores en el proceso de control de calidad de los productos. Sus funciones

se ampliaron. Los trabajadores comenzaron a presentar propuestas relacionadas con incremento de la productividad, con medidas de seguridad industrial y, en algunos casos, mejora del diseño del producto.

En esencia, cuando una empresa trabaja bajo este sistema de círculo de calidad o círculo de participación como también se le ha llamado, se convierte en una gerencia democrática en donde se impulsa la participación de los trabajadores en el control y la administración de la calidad (Oligastri, 1988).

Los círculos de participación, en términos llanos, son reuniones informales de trabajadores en donde se analizan y discuten los problemas de los propios trabajadores y que les impide lograr la calidad total. Asimismo, estudian y valoran el problema o problemas para proponer soluciones a los mismos. Esto les permite desarrollar la conciencia acerca de la calidad y la superación, conocer nuevas técnicas de resolución de problemas, lograr una participación total y por ende, obtener un mayor desarrollo propio y mutuo.

El diagrama muestra la operatividad de su proceso. (pág. 75).

Su número varía de 3 a 12 elementos. Estos trabajan en el mismo departamento y en algunas ocasiones tienen invitados de otros departamentos. La participación de los trabajadores en un círculo es voluntaria y el tema o problema que sirve de base es de libre elección por parte de ellos. Por lo general, el grupo incluye al

Jefe o Supervisor como coordinador. El círculo se reúne durante aproximadamente 30 minutos a una hora a la semana (dentro de la jornada de trabajo).

Según Thompson (1984), éstos círculos de calidad "producen resultados sorprendentes para la compañía, pues elevan la moral de los trabajadores, fomentan la lealtad hacia la empresa y crean un sentido de trabajo en equipo entre los empleados que forman parte de ellos; contribuyen a la productividad de la Organización y la calidad del producto o servicio. También reducen los motivos de queja, el tiempo perdido, los accidentes, las riñas, la fricción, el ausentismo y las llegadas tarde" (pág. 11).

Por su parte, Oligastri (1988), menciona entre otras cosas que las ventajas para la Organización que trabaja en círculo son:

- a. ✓ Los trabajadores participan en la solución de sus propios problemas de calidad.
- b. Se desarrolla una actitud positiva para lograr la calidad.
- c. El trabajador siente satisfacción por el trabajo bien hecho. ✓

Para el trabajo las ventajas son:

- a. Participa y aprende más acerca de su trabajo.
- b. Es escuchado por sus Jefes.
- c. El mismo controla su propio trabajo. ✓

No obstante, estos beneficios, debemos tener presente un aspecto sumamente importante que K. Ishikawa (1985) comenta: El objetivo del programa de los círculos de Control de Calidad hacia la Calidad Total es hacer creer a la gente en la calidad, mas que en controlarla o reducir costos. Además, el esfuerzo que debe realizar la Organización para su puesta en práctica como sistema, va más allá del trabajo cotidiano; no es fácil ni gratis, implica un cambio profundo en la actitud, principalmente de las esferas directivas que deben integrar en su rol específico de Jefe, el saber escuchar a los subordinados y dejar participar a "sus gentes" en la solución de los problemas. Esto presupone que no es posible promover los círculos sin antes crear un ambiente receptivo entre los Gerentes.

Sobre este tema, el Lic. Jaime Pozo, Investigador mexicano, en un seminario sobre productividad en 1986 señaló: "El círculo se reúne bajo la dirección del supervisor, generalmente una vez a la semana. En Japón se reúnen el 28% fuera de horas hábiles, el 24% combinado, el 4% de acuerdo las circunstancias y el 1% no contestó. Nosotros pensamos que lo más adecuado es un sistema combinado. En esas reuniones discuten las mejoras que pudieran realizarse en relación a la calidad, aplicando el control estadístico de proceso para mejorarla. Además de calidad también se estudian mejoras en costo, eficiencia, seguridad, etc".

"En cuanto su promoción, en Japón está ya establecido y eso le ha

ayudado a su difusión. En nuestros países posiblemente hemos querido iniciar la formación de círculos antes de trabajar en la estructura del sistema, dejándonos llevar por su atractivo de dinámica humana y social. Los estadounidenses también están muy cautelosos de su formación, no niegan su bondad pero insisten en la necesidad de contar con una estructura".

Por último comentó: "Los méritos que presentan éstos círculos de: calida, productividad, participación, excelencia, efectividad o comunicación, son obtenidos con bastante trabajo y básicamente son:

- Mejor equipo de trabajo y relaciones humanas.
- Alta moral.
- Mejoramiento de habilidades personales.
- Mejor productividad; etc.

Entre los problemas que presentan son:

- No hay tiempo para las actividades.
- Dificultad para que cada miembro participe.
- Indiferencia de los miembros.
- Cambio frecuente de miembros, etc.

Ahora bien, independientemente de los alcances o limitaciones que este tipo de técnicas administrativas tenga en su estructura y funcionamiento hay una realidad: Presentan una alternativa para buscar la eficiencia y funcionalidad en la administración de las

Organizaciones por medio del mejoramiento continuo de su calidad.

Asimismo, también debemos comprender que cualquier teoría que pretenda definir un fenómeno puede diferir considerablemente por razones culturales. Es decir, las personas responden de una manera similar cuando se enfrentan a las mismas situaciones, pero cada cultura ofrece a su gente circunstancias diametralmente diferentes. Así pues, los mismos principios de conducta pueden ser válidos en todas las culturas, los patrones de comportamiento y la estructura social resultantes - que evolucionan como consecuencia de las condiciones locales - pueden variar considerablemente.

No es nuestra intención profundizar sobre este aspecto, pero si queremos dejar sentado que las experiencias administrativas asiáticas, o de cualquier otro país, son funcionales en su contexto pues se soportan de un marco de referencia específico social, cultural o étnico, sin embargo, debemos estar conscientes de la influencia de éstos factores en la nueva tecnología, detectando las técnicas útiles para adecuarlas a las necesidades propias del país.

Resumiendo lo anteriormente expuesto, tenemos que las relaciones laborales son una expresión de las relaciones y sociales comprenden diversos aspectos de éstas, desde elementos técnicos de éstas, desde elementos técnicos, hasta costumbres, creencias, aspiraciones, ideologías, etc.

Este hecho, lleva al Psicólogo del trabajo a querer conocer cómo se manifiesta la conducta en situaciones de grupo (Dunnette y Kirchner, 1980). Pero además como hemos visto, lo lleva a establecer condiciones en la que las personas que laboran en una organización se sientan motivadas para desarrollarse plena, armoniosa y legítimamente.

Los métodos, técnicas o mecanismos por él utilizados pueden ser diversos de acuerdo a las condiciones generales de su entorno, pero sus objetivos básicos fundamentales deben ser propios de una filosofía profesional que busque:

1. Mejorar la calidad de vida en el trabajo del personal en general y cuyos resultados se vean reflejados en la productividad.
2. Involucrar a empleados y trabajadores en el proceso de encontrar formas para mejorar los resultados.
3. Involucrar al Sindicato desde el principio en todo proyecto a realizar dándole a conocer las bases conceptuales y objetivos de éstos.
4. Fomentar hábitos de productividad personal, laboral y social en el entendimiento de hacer las cosas una vez, bien hechas y a tiempo.

5. Promover el trabajo en equipo por medio del desarrollo de habilidades de integración humana.
6. Concientizar al personal, a todo nivel, que su actitud positiva y entusiasta es muy importante para el éxito de los planes de la empresa.
7. Sensibilizar al personal para fomentar y reforzar valores tales como: Profesionalismo, arraigo, tradición, sensibilidad, participación, cooperación, calidad, servicio, etc.
8. Fomentar la participación, en toda actividad, para la solución de problemas de la Organización.
9. Coadyuvar en la creación, difusión y concientización de una filosofía de empresa que impulse el desarrollo legítimo de las personas a través de una mayor preocupación por lograr la calidad total.
10. Ofrecer confianza y confiabilidad en su ejercicio y criterio profesional. Su mayor contribución es conocer la complejidad de estas interacciones organizacionales y, por consiguiente, brindar conocimientos, metodologías, herramientas o técnicas para ayudar a los Directivos y a su grupo a convertirse en un buen equipo de trabajo, para efectos de productividad.

Es indudable, el Psicólogo del trabajo debe conocer la cultura, las costumbres y los problemas de su Organización independiente del área en la que se desarrolle, pues sea cual sea ésta, el será promotor de conductas (y actitudes) que tengan gran relación con el bienestar de nuestra sociedad.

Además, el Psicólogo sabe que sus estudios no necesariamente los motiva el mal rendimiento de los empleados en sus labores, sino mas bien la convicción de que los mejores esfuerzos de cualquier organización de tipo humano, o de cualquiera de sus miembros individuales siempre son susceptibles de mejoramiento, si se les brinda la debida atención y se les dispensa la necesaria crítica constructiva. De ahí, que el realizar diagósticos -individuales y de grupo- de los comportamientos requeridos para elevar la calidad; la delimitación de objetivos concretos y la elaboración, desarrollo, implementación y evaluación de programas integrales de formación a la calidad, sea parte esencial de su actividad profesional en este contexto laboral.

1.5 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: SU FUNCION Y POSICION EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.

Si pudiéramos saber primero dónde estamos y hacia dónde vamos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo.

Abraham Lincoln.

Como antecedente, es interesante recordar que en los albores de la Administración, Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional" basado principalmente en la división del trabajo agrupando actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación y dirección de un especialista. Desde aquel entonces, ya Taylor percibía que cada área requería técnicas propias con objeto de obtener mejores resultados. Así, en lo referente al personal, surgieron las llamadas "oficinas de Selección" (Galicia, 1986).

Esta influencia conllevó a estimular en definitiva la idea de una área dedicada especialmente a la administración de recursos humanos, que claro, en ese entonces se veía reducida a contratar, despedir y tomar tiempos. Quienes la desarrollaban eran los Jefes de línea.

Galicia (Idem, 1986), señala que al parecer fue en 1912 cuando apareció en los Estados Unidos el primer departamento de personal

en el concepto moderno, y en 1919 ya las Universidades contemplaban cursos sobre administración de Personal con la finalidad de coordinar y auxiliar la labor de los Jefes de línea. sin embargo, y dado el rápido y complejo desarrollo de algunas Organizaciones, así como la creación de nuevas corporaciones, se precisó la necesidad de aumentar las funciones del área de Personal y su especialización se hizo cada vez más requerida en correspondencia a las exigencias del entorno organizacional.

En la actualidad, dicha área funcional opera bajo diferente denominaciones, se le conoce como "Departamento de Relaciones Industriales", "Departamento de Recursos Humanos" o como "Dirección de Personal". Galicia (1986), considera que el nombre adecuado es el de Administración de Recursos Humanos; no obstante una encuesta realizada en 1988 por Colunga y Martínez, indica que del medio empresarial de México el 45% considera que el área en cuestión se debe denominar Relaciones Industriales, mientras el 38% opta por el nombre de Recursos Humanos.

No obstante, hemos visto que hay Organizaciones que separan las funciones de esta área ubicándolas en la de Relaciones Industriales a las actividades puramente administrativas, contables y laborales (jurídicas); mientras que en la de Recursos Humanos, las de selección, evaluación, orientación, planeación de carrera, capacitación y desarrollo. Ambas dependientes de la Dirección de Personal, denominación que ha ido adquiriendo gran aceptación, no

sólo porque incluye ambos aspectos de la función de personal, sino porque amplía el marco conceptual del concepto de recursos humanos y su función integradora y participativa en la consecución de las metas organizacionales.

Ahora bien, uno de los problemas que más se ha discutido en relación con el departamento de Recursos Humanos es lo referente a cuál debe ser la naturaleza de su autoridad y jerarquía.

Reyes Ponce (1981), señala que sólo puede ser, o funcional o staff. Es decir, en el primer supuesto, toma decisiones que son obligatorias a los Jefes de línea, en todos aquellos aspectos exclusivos de la función de Personal como son: Admisión de trabajadores, despidos, políticas de sueldos y compensaciones, permisos, etc. En el segundo supuesto, solamente programa las actividades - una vez obtenida la aprobación de los Jefes de línea - para su adecuado cumplimiento, en tal sentido asesora y sirve a dicha línea; más quién decide sobre los aspectos específicos son los Jefes lineales.

Reyes Ponce reconoce que es más frecuente que se actúe en plan funcional. Si bien es cierto que en muchas empresas el departamento de personal actúa como staff, en la práctica, se convierte fácilmente en departamento funcional.

Por otra parte, Galicia (1986), realizó una investigación por demás

ilustrativa en cuanto a su autoridad y jerarquía dentro de la estructura organizacional partiendo de la base de que "siendo el elemento humano el factor más importante y valioso con que puede contar una organización, es de suponerse que el departamento encargado del mismo tenga igual jerarquía que los restantes departamentos de operación y de servicios" (pp.157). Al respecto los datos arrojaron que en 115 Organizaciones el 45.22% lo ubican igual, el 15.65% más bajo, el 4.35% como Asesor y el 41.30% no contestaron.

Asimismo, Colunga y Martínez (1988), encontraron que en 70 empresas, el 57% eligen el nivel de Gerencia para su responsable principal y el 34% el de Director; en tanto que el 61% desea que reporte directamente el Director General y el 28% que lo haga al nivel inmediato más bajo.

En este aspecto, Reyes Ponce (1981), considera que el departamento de Recursos Humanos debe estar colocado en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la Gerencia, Dirección o Presidencia General de la Empresa por tres razones fundamentales:

- a) Su función es básica y de gran importancia para la Organización pues dirige su recurso principal: el Humano.
- b) Requiere para el cumplimiento de sus labores de respeto, confianza e imagen.

- c) Porque requiere intervenir y tomar decisiones en cualquier área sin que esto se considere intromisión indebida, indeseable o abusiva; pero si necesaria y conveniente para la Organización.

En lo referente a su organización y estructura, éstas en función de la magnitud y tipo de organización. Para determinar el tamaño Reyes Ponce, argumento que debe atenderse no sólo al número de trabajadores, sino al número de niveles jerárquicos y complejidad del trabajo. Así, una Organización pequeña puede requerir únicamente de un responsable y un auxiliar (secretaria) con un local que tenga un privado y una sala - lo más amplia posible- de recibir. Por su parte, una Organización mediana debe comprender por lo menos de un Jefe, y tres auxiliares con diferente especialidad como: Un encargado de relaciones laborales, uno de seguridad e higiene y uno de selección y capacitación, además claro de contar con apoyo secretarial. Su área de trabajo por consecuencia es amplia y contempla más despachos privados y una sala de exámenes y primeros auxilios. Finalmente, una estructura mayormente compleja requerirá desde una Dirección o Gerencia, Jefes de nivel medio, auxiliares especialistas y, lógicamente, la distribución del área de trabajo será variable.

En cuanto a sus objetivos y políticas específicas, esto se construyen de acuerdo a las metas sociales organizacionales; es

decir, sus esfuerzos se encaminan a la parte social de los objetivos generales de la Organización.

En la encuesta que se ha venido comentando de Colunga y Martínez (1988), se encuentra que al jerarquizar los principales objetivos del Departamento de Recursos Humanos los Directores Generales y los principales responsables de dicha área están de acuerdo en que apoyar la productividad y mantener la paz laboral es lo más importante en la actualidad. En este sentido, se encontró que los Directores Generales consideran que la capacitación y el desarrollo de personal son las funciones más importantes mediante las cuales el Departamento de Recursos Humanos puede apoyar la productividad.

Los resultados también mostraron que los altos directivos prefieren una actuación discreta e indirecta en funciones como: el apoyo a la línea de mando, la comunicación, la administración del contrato colectivo y, sobre todo, en el facilitar la dinámica empresarial mediante comités o grupos de trabajo. En otras palabras, no esperan que Relaciones Industriales intervenga directamente en el desempeño de otras áreas sino que permita y facilite el que cada Jefe Administre adecuadamente sus propios recursos humanos. Asimismo, consideran que la mejor manera de mantener la paz laboral es cuidando el clima laboral y de satisfacción.

Es importante señalar el punto de vista de un 2% de los Directores Generales provenientes de Europa en el cual enfatizan como

principal objetivo del Departamento de Recursos Humanos el implementar y mantener la cultura empresarial, considerando que las funciones más importantes del puesto están encaminadas a la administración del Yo Colectivo de la empresa y a lograr el mantenimiento de la cultura organizacional, mediante la capacitación y el desarrollo de personal, las remuneraciones, el reconocimiento y la comunicación.

A este respecto, cabe también mencionar los comentarios vertidos por el Ing. Carlos Hierro, Vicepresidente del Consejo de Industrias Xerox en una entrevista realizada por la revista "Organización y Desarrollo" (No. 1, feb. 1984) en la que percibe el área de Recursos Humanos como la función integradora de todas las demás funciones. Incluso, considera y resalta que su función es vital ya que debe ser la facilitadora del cambio en la Organización y como tal, la responsable de actualizar y redefinir la cultura organizacional. "Sería la responsable última del crecimiento, renovación y desarrollo de la empresa". Esta es la utilidad de dicha función para la Organización. Aún más, señala que la crisis y circunstancias actuales acentúan su importancia ya que debe ayudar a que se integren los objetivos de la Organización y los de sus empleados.

Precisamente, cuatro años más tarde Colunga y Martínez (1988) encontraron y comprobaron lo anterior, en cuanto a que las

Organizaciones esperan encontrar en el área de Relaciones Industriales un consejero interno del equipo directivo que influya en la cultura empresarial, sea un gestor de conflictos, desarrolle al personal, mantenga la paz laboral y sea un facilitador del cambio.

Por otra parte, es de considerar otro enfoque sobre su papel funcional y resultados en términos financieros y de imagen organizacional. Esta perspectiva - que puede tornarse cuestionable en ciertos aspectos pero que no es nuestra intención realizar en este estudio - es conveniente conocerla para reflexionar sobre lo que también sucede en el entorno y actuación del área de recursos humanos y que sin lugar a dudas también es motivo de gran atención y preocupación de los funcionarios de las Organizaciones.

A este respecto Bernal (1986), basado en los estudios de Frank O. Hoffman en 1978, habla sobre la crisis de identidad en la función de Recursos Humanos. En ella deja entrever, que desde 1954 ya Peter Drucker señalaba que la preocupación constante del área de Personal es su inhabilidad de probar que verdaderamente hacen una contribución a la empresa. Su queja constante es que les hace falta "Status". Además, su administración es en realidad una colección incidental de técnicas sin mucha cohesión interna.

Por ello, Bernal pregunta: "¿Cómo es posible que la función de Personal, para varios autores y directivos de empresas, desempeñada en muchos casos por profesionales, haya tenido (o tenga) tan

mediocre reputación?. Y contesta diciendo que una de las razones consiste en "que muchas personas pertenecientes a la función, se ha definido interesadas en "el negocio de la gente", en vez de interesadas en "el negocio del negocio".

"A menudo los funcionarios de Personal presentan la imagen, ante los ejecutivos de línea, de estar más interesados en "motivación", "moral", "derecho de los empleados" o "asuntos sociales", en vez de estarlo en el éxito de la Organización. Por supuesto que el motivo que tienen para impulsar tales asuntos es el bien de la Organización, pero ante los ojos de otros gerentes, el departamento de personal es una barrera más que algo que ayuda a una operación más efectiva".

Bernal resalta que ya hay intentos de cambio de orientación en los departamentos de Personal. Estos están ocurriendo, incluyendo el del nombre del departamento ahora llamado de Recursos Humanos. Sin embargo, tales cambios son apenas superficiales y de apariencia. Sostiene que si verdaderamente las áreas de Recursos Humanos quieren cambiar su imagen, cuatro cosas deben ocurrir:

1) DESPRENDERSE DE "FUNCIONES VARIAS"

" Es muy poca la conexión entre servicios de cafetería, fuerza de seguridad, actividades recreativas, cooperativas de crédito, como ejemplo de algunas de las funciones varias que han encontrado su supuesta casa en los Departamentos de Recursos Humanos. ¿Cuál es la

razón para que estén juntos?. ¿Acaso el hecho de que se relacionan con la gente. Bajo el mismo criterio, las funciones de ventas y manufactura también deberían estar bajo tal techo (pp. 2). Las "funciones varias" contaminan la imagen de Recursos Humanos y le restan efectividad a la verdadera contribución que puede prestar a la gerencia".

2) BAJARSE DE LA POSICION DE CONTROL

"Desde el punto de vista de muchos gerentes de línea, el departamento de personal, es visto como alguien a quien "hay que evitar" o las personas "que siempre nos presentan problemas" y no "entienden los resultados que estamos tratando de lograr". Estas opiniones surgen directamente de las funciones de control que la mayoría de estos departamentos ejercen:

- Firma de promociones y transferencias.
- Fijación de sueldos y entrada.
- Aprobación de partidas para programas educativos, etc.

Teniendo en cuenta que la aprobación del departamento de Recursos Humanos es necesaria para que la acción ocurra, se está en posición de ejercer un juicio como superior de los gerentes de línea. Estos últimos resisten tal situación y comienzan a buscar maneras de no cumplir las políticas de Personal, en vez de usarlas como herramientas útiles. La consecuencia es que se confirma la idea de que Personal es un obstáculo más que una ayuda para cumplir con los

resultados del departamento" (pp.2-3).

3) DESVANECER LA FANTASIA DE QUE EXISTEN PARA DEFENDER A LOS EMPLEADOS

"La principal función de Recursos Humanos es servir a la gerencia, no a los empleados. A su vez, los empleados serán mejor servidos cuando los gerentes comprendan lo que ellos mismos pueden hacer para mejorar la calidad de la vida del trabajo" (pp. 3-4).

4) PREPARARSE EN AREAS DE INTERES GERENCIAL

"Las áreas actualmente dominadas por los especialistas en Personal, tales como administración de salarios, selección de personal, clasificaciones de puestos, seguridad, etc. no son suficientemente entendidas por la línea, y en vez de servir de factores de unión con ella, han contribuido a hacer más fría la barrera entre personal y los gerentes.

Solamente cuando los departamentos de personal sean vistos como verdaderamente interesados en ayudar a todos los gerentes a cumplir sus objetivos operacionales, su imagen cambiará y podrán adquirir la influencia necesaria para desempeñar adecuadamente su labor" (pp. 4).

Por lo anterior, Bernal sugiere que los responsables del área de Recursos Humanos tengan muy claro en su función y estrategias:

Primero Investigar seriamente cuál es la imagen que de su departamento tienen los directores y gerentes de línea en su Organización. ¿Es visto el departamento como verdadero factor de ayuda o simplemente como un mal necesario?.

Segundo Con base en la investigación anterior, efectuar los cambios necesarios y lanzar una serie de programas encaminados a contribuir más directa y positivamente al "negocio del negocio".

En resumen, el papel que desempeña en las organizaciones la unidad encargada de los recursos humanos es el resultado de dos variables que se conjugan en el diseño de su estructura:

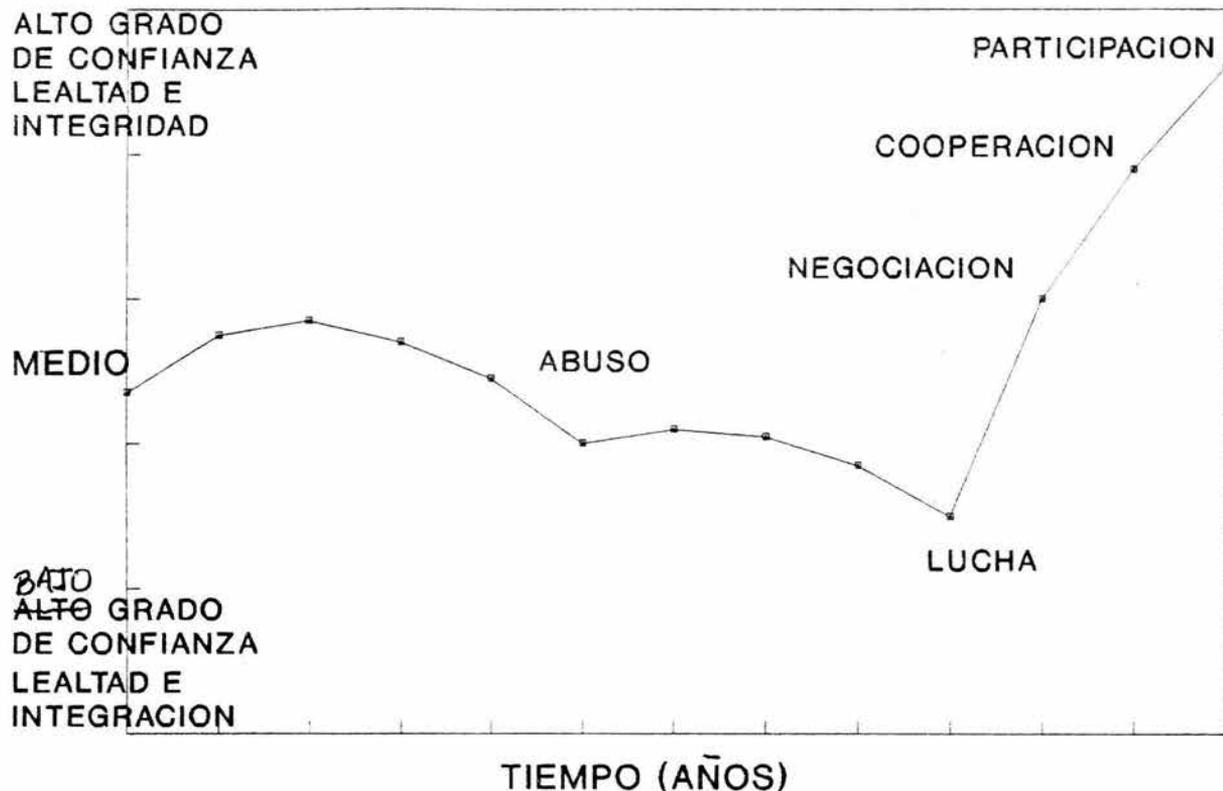
- a) **de los objetivos** que los Directivos de las organizaciones le asignan a dicha función y;
- b) **de la actitud y especialización** - entiéndase preparación - de las personas que la desempeñan.

Esta forma de presencia organizacional adquiere funcionalidad y se adecúa en torno a las características propias de cada organización, no obstante que la tendencia dentro de las organizaciones parece orientarse hacia el mismo sentido; es decir, hay gran coincidencia en las actividades y resultados esperados.

Es indudable, que la función del área de Recursos humanos es por lo tanto un fenómeno social que ha tenido sus etapas evolutivas. En la actualidad ya no es posible negar su influencia para provocar cambios organizacionales. Aún más, como se ha venido demostrando a lo largo de este estudio, mientras más importancia se dé al elemento humano, mayor impacto logrará la función del departamento de Recursos Humanos en la estrategia organizacional para el cumplimiento de metas.

CALIDAD DE LA RELACION

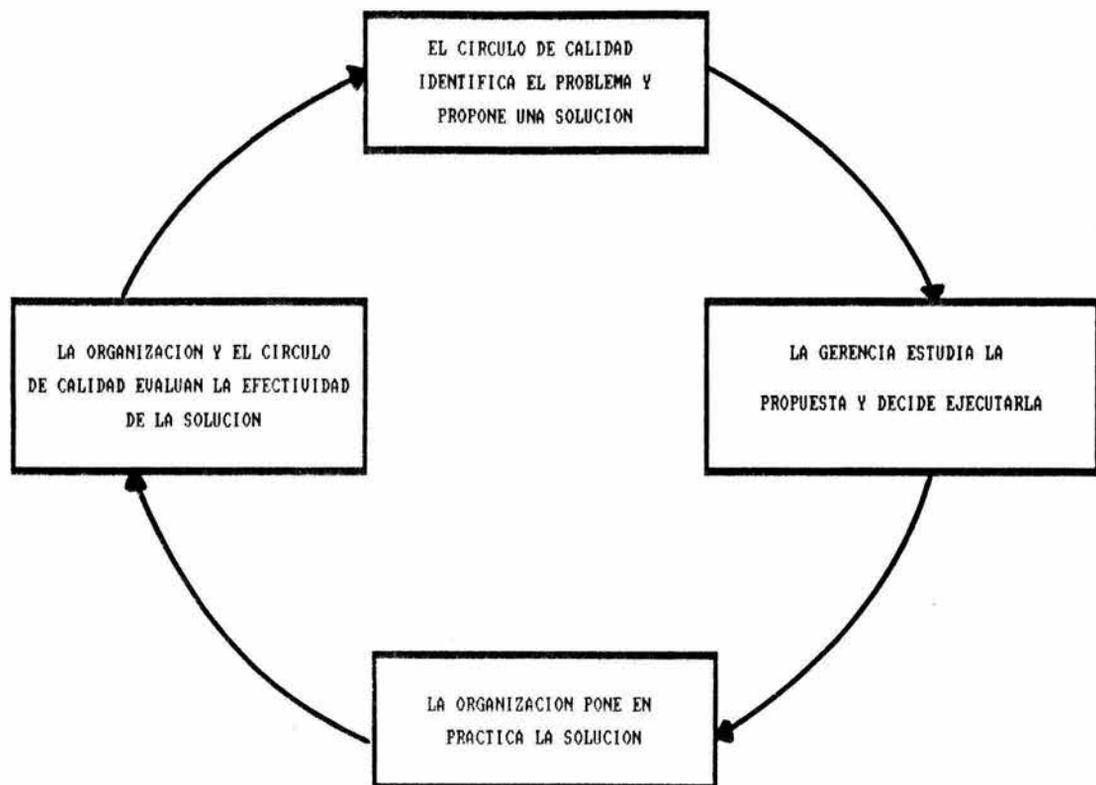
PAG. 33



TOMADA DE UNA NOTA TECNICA DE IPADE (P)DPN-93. AUTOR ENRIQUEMULLER 1984.

ETAPAS DE RELACIONES CON EL HOMBRE	FILOSOFIA SOBRE EL HOMBRE	FILOSOFIA SOBRE EL SINDICATO
ABUSO	UN RECURSO MAS QUE HAY QUE EXPLOTAR.	UN ENEMIGO QUE HAY QUE EVITAR.
LUCHA	UN RECURSO QUE HAY QUE DOMESTICAR.	UN ENEMIGO AL QUE HAY QUE VENCER.
NEGOCIACION	UN RECURSO QUE HAY QUE DARLE MAS, PERO EXIGIRLE MAS.	UN CONTRARIO CON EL QUE HAY QUE DISCUTIR.
COOPERACION	UN MIEMBRO DE LA ORGANIZACION QUE PUEDE ACTUAR POSITIVAMENTE. PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCION.	UN REPRESENTANTE DE LOS - TRABAJADORES QUE NOS PUEDE AYUDAR.
PARTICIPACION	UNA PARTE DEL TODO, LOS DOS QUIEREN LO MISMO. CALIDAD DE VIDA. MUTUO DESARROLLO.	UN SOCIO QUE REPRESENTA UNA PARTE IMPORTANTE DE LA EMPRESA.

CUADRO REPRESENTATIVO DE LA EVOLUCION DE LAS RELACIONES LABORALES.



CAPITULO II

REPORTE DE TRABAJO:
UNA EXPERIENCIA PROFESIONAL
DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

FALTA

PAGINA

77

2.1 DESCRIPCION DE LA COMPAÑIA

Es una empresa de la rama metal-mecánica dedicada al diseño y fabricación de tubería metálica flexible, juntas de expansión y mangueras de todo tipo para la conducción de gases, sólidos y líquidos a diversas presiones con o sin forro de P.V.C (Cloruro de Polivinilo) para obtener una protección hermética a prueba de líquidos.

En la actualidad se enorgullece de figurar entre las empresas más importantes del mundo en su ramo, resultado de 31 años de evolución continua que le han permitido ser líderes en el mercado nacional y ofrecer una extensa diversidad de productos para una infinidad de aplicaciones que va desde una protección mecánica, hasta la resolución de los problemas planteados en la conducción de fluidos y gases.

Por la misma versatilidad de estos conductores o tubos y por las propiedades que los caracterizan son usados ampliamente en diversas industrias como por ejemplo: En las instalaciones de aire acondicionado; en la Industria Automotriz (Conducción de gases en escapes); en la Industria de Acero (Conducción de vapores y lanzas de oxígeno); en la Industria Química y Petroquímica (Conducción de ácidos); en la Industria Alimenticia (transporte de granos) y, en general, en la Industria Manufacturera que en la mayoría de sus procesos requieren conducir fluidos a altas temperaturas y presiones elevadas.



La característica principal en sus productos cumple con dos propiedades particulares: "Es metálica y flexible". Esto es, existe tubería rígida que es metálica pero que no es flexible, lo que no le permite absorber desechos, tener vibraciones, dilataciones, movimientos axiales y/o laterales. Asimismo, existe tubería flexible pero que no es metálica, lo que no le permite conducir algunos tipos de fluidos como son: ácidos, aceites, etc. y mucho menos soportar temperaturas elevadas.

IZT.

A nivel Industrial las instalaciones de tubería son invariablemente complementadas con tubería flexible.

Es de suma importancia resaltar que es una Organización cien por ciento mexicana, ubicada en la zona Industrial de Tlalnepantla y diez Estados de la República cubriendo así todo el territorio nacional para la atención comercial y servicio técnico, con una planta de diez mil metros cuadrados y con más de 250 personas que laboran en ella.

Mantiene un ritmo de crecimiento tendiente a duplicar, en promedio, cada cuatro años el número total de sus trabajadores.

Por ser una empresa profesional y comprometida con el desarrollo Industrial de México, ha encauzado su esfuerzo y entusiasmo hacia el cumplimiento de un objetivo fundamental: "Ser una Organización profesional y de éxito, orientada a dar resultados favorables y encaminada a actualizar y mejorar la calidad de vida y de trabajo,



como personas y como empresa, brindando siempre los mejores bienes y servicios". (Director General, 1988).

Sus políticas se definen bajo un sistema flexible a los cambios. De hecho, en la medida de lo posible, es promotor de los mismos. Su propósito es ser una Organización dinámica y en constante evolución. Esto implica un sentido de alta responsabilidad que el personal conoce y entiende para alcanzar objetivos comunes de desarrollo integral.

Estos objetivos organizacionales se expresan claramente con la definición de una Filosofía que refleja la naturaleza y condición social de su cultura corporativa.

2.1.1 MISION Y FILOSOFIA DE LA COMPAÑIA

- I. PERMANECER en el medio económico nacional, sirviendo a la comunidad como una empresa progresista para que su firme estabilidad sea garantía de confianza para su clientela, para su personal, para sus proveedores y para sus accionistas.

- II. CONTINUAR consolidando el liderazgo que durante más de 30 años se ha mantenido en el mercado a través de proporcionar a sus clientes el servicio que ellos esperan, la calidad que han constatado a través de ese tiempo y con los precios más adecuados que permitan las condiciones económicas.

III. PROPORCIONAR a sus clientes, productos de la más alta calidad posible, cobrando los precios más remunerativos dentro de las condiciones de mercado y con estricta sujeción a las normas de ética comercial. El fin que se persigue es 1 a comercialización de sus productos y la mejor y más alta asistencia y asesoría técnica en su uso y aplicación, con la oportunidad de eficiencia máxima.

IV. CUBRIR las necesidades del mercado nacional a través de una expansión debidamente planeada en sus actividades y de una diversificación tecnológica de sus productos para llegar a los mercados internacionales.

V. Respecto a su personal se precisan los siguientes objetivos.

- * Respeto a la dignidad humana.

- * Los más justos salarios que permitan, en la medida de lo posible, ser internamente equitativos y externamente competitivos.

- * Posibilidades de mejoramiento y desarrollo individual por méritos personales tanto en los aspectos técnicos, físicos, mentales y laborales que le permitan realizarse como individuos.

- * Estabilidad en el empleo, orientaciones oportunas para mejorar su eficiencia y procurar su máxima integración hacia la empresa.

VI. PROPORCIONAR a sus accionistas las utilidades más altas que fueran compatibles con la sólida estabilidad económica de la empresa, con su sano desarrollo y con el cumplimiento de objetivos que corresponden a su personal, a sus Gerentes y a sus Directivos.

2.1.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:

- I. Fabricar los mejores productos del ramo.
- II. Ofrecer la más alta calidad técnica que sea capaz en los productos y servicios a los mejores costos posibles.
- III. Crear nuevos productos, abrir nuevos mercados, desarrollar nuestra propia tecnología.
- IV. Asistir y asesorar técnicamente a nuestros clientes en el uso y aplicación de nuestros productos.
- V. Respetar a nuestros clientes y proveedores en los compromisos contraídos.
- VI. Contar con los elementos de trabajo para el bienestar de

muchas familias mexicanas.

VII. Abrir nuevas fuentes de trabajo para el bienestar de muchas familias.

VIII. Pagar salarios justos y prestaciones equitativas, de acuerdo a las condiciones económicas.

IX. Dar a todo el personal las oportunidades para su desarrollo y bienestar.

X. Valorar la capacidad, experiencia y conocimientos que posee y manifiesta cada trabajador.

XI. Ofrecer seguridad de trabajo presente a futuro.

XII. Mantener al personal a un nivel de preparación técnica, física, mental y laboral que le permita realizarse como persona.

XIII. Respetar la dignidad humana y la libertad de cada trabajador.

XIV. Superarse, avanzar y prepararse para el futuro, como individuos y como empresa.

XV. Seguir siendo los primeros en la fabricación de tubería metálica flexible.

XVI. Alcanzar nuestro objetivo fundamental:

Profesionalismo.

XVII. Contribuir a que cada día, cada trabajador, sea mejor para sí mismo, para su familia, para su empresa y para su Patria.

Esto es el reto principal y su esfuerzo constante como Organización profesional que es.

2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Su organigrama o cuadro de organización (ver anexo No. 1) distingue el nivel de responsabilidad de cada puesto y Departamento por áreas de resultados.

Su área de Relaciones Industriales o Recursos Humanos (ver anexo No. 2) cuenta con 8 áreas de responsabilidad divididas de la siguiente manera:

- Reclutamiento, Evaluación y Selección de personal.
- Administración de personal y Nóminas.
- Sueldos, Prestaciones y Compensaciones.
- Relaciones Laborales.
- Capacitación y Desarrollo.

- Seguridad e Higiene.
- Comunicación y Motivación.
- Servicio y Control de personal.

Este Departamento coadyuva al mejoramiento y bienestar de la empresa para lograr resultados oportunos y efectivos, ya que está encaminado a canalizar los intereses tanto de los Recursos Humanos como de la Organización misma en una interacción de ayuda, apoyo y satisfacción mutuos.

2.1.4 OBJETIVOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES

INDUSTRIALES

- I. BRINDAR oportunamente los servicios que el personal requiere a través de acciones que coadyuven al desarrollo integral de la Organización.
- II. FORTALECER las relaciones y clima organizacional de la empresa a fin de mantener la armonía, el respeto y la dignidad legítima del personal.
- III. GENERAR, MANTENER Y PROMOVER una imagen de la actividad profesional y eficiente de la compañía.
- IV. MANTENER con el Sindicato una red de respeto, cordialidad y compromiso para unas favorables relaciones laborales.

- V. RESPETAR los compromisos y CUMPLIR las responsabilidades en la calidad, oportunidad y eficiencia que nuestra empresa requiere en sus propósitos de Excelencia y Productividad.

2.1.5 DATOS GENERICOS DE LA COMPAÑIA

- I. JORNADAS DE TRABAJO PROMEDIO DEL PERSONAL De 45 a 50 horas
- II. CENTRAL SINDICAL CTM cuarta sección
- III. CARACTERISTICAS DE EDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO
- | | |
|---------------------|-----|
| -Menos de 20 años.. | 6% |
| -De 21 a 31 años... | 46% |
| -De 31 a 40 años... | 40% |
| -De 41 a 50 años... | 8% |
- IV. MODELO DE RELACIONES LABORALES Sindicato

a) Dirección

Empleados

Relaciones, constantes, en las que se intercambian información acerca de lo que desea cada una de las partes.

b) Empleados Trabajadores

Relaciones poco significativas; generalmente se dan sólo para atender conflictos que surjan, o bien en eventos sociales de la empresa.

V. MODELO DE RELACIONES
INDUSTRIALES

Rel. Indus.

a) Dirección

Mandos Int.

Relaciones de orientación, asesoría y apoyo. Desarrollo de actitudes y habilidades de liderazgo en los mandos gerenciales e intermedios de la empresa. Fomenta climas de trabajo productivos y motivadores.

Re. Indus.

b) Mandos
Intermedios

Empleados

Relaciones de información al personal en lo relativo a disposiciones administrativas directamente relacionadas con su trabajo.

VI. No. DE PERSONAS QUE
INTEGRAN EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES
INDUSTRIALES

12 personas

VII. FUNCIONES GENERALES
QUE REALIZA EL
DEPARTAMENTO DE
RELACIONES INDUSTRIALES

a) Funciones propias del área:

- Capacitación
- Comunicación internas.
- Relaciones Públicas
- Seguridad Industrial
- Reclutamiento y selección

b) Funciones de servicio:

- Servicio Médico
- Nóminas
- Vigilancia
- Comedor
- Seguridad personal
- Papelería
- Fotocopiado
- Convenciones
- Festejos

VIII INDICE PROMEDIO ANUAL
DE ROTACION

2%

2.2 DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES Y RESULTADOS

2.2.1 ANTECEDENTES

El puesto de Coordinador de Recursos Humanos, representaba un puesto de nueva creación para la organización y si bien es cierto que como Industria Profesional ya contaba con toda la infraestructura organizacional y comercial que la ubicaban como la primera en su ramo a nivel nacional; en lo referente a su área de personal, a pesar de que en las reuniones y convenciones siempre se resaltaba como estratégica para los planes de calidad de la empresa, en la práctica y realidad cotidiana ocupaba un lugar secundario en las decisiones pues finalmente las áreas comercial y financiera eran las de mayor atención y retroalimentación por parte de la Alta Dirección. Esto era muy evidente pues incluso en la planeación de los presupuestos asignados para cada área, la de Relaciones Industriales, ni siquiera estaba incluida. Su planeación debía realizarse sin presupuesto y ya en la marcha se iban autorizando (o no) según la Dirección General lo consideraba conveniente.

Por otro lado, era muy notoria la excesiva carga de trabajo para la Gerencia de Relaciones Industriales, es decir, un Gerente (Psicólogo Industrial), un encargado de Administración de Personal

y Nóminas (con estudios comerciales), un asistente de Departamento (nivel técnico), un Médico, una Secretaria y siete personas más para servicios generales (mensajería, vigilancia, recepción, papelería y limpieza); que debían atender y cubrir las necesidades y requerimientos generales de la Compañía que para ese entonces ya contaba con más de 200 personas en su nómina y con exigencias de puestos cada vez más especializados. Como era de esperarse, ésta sobre carga de trabajo para la Gerencia de Relaciones Industriales le impedía planear y concretar satisfactoriamente sus resultados. De hecho, aunque se realizaban actividades de selección, contratación, inducción, capacitación, seguridad e higiene e incluso, se contaba con manuales genéricos de organización; éstas labores sólo se realizaban como tareas a cubrir y no como áreas de resultados con objetivos definidos. Cabe comentar, que los manuales de organización sólo enmarcaban información general de cada tarea, objetivos generales, formatos básicos, procedimientos específicos (especialmente de administración de personal y nóminas), exámenes técnicos básicos y la señalización de las políticas de personal establecidas por la Dirección General.

No obstante, aunque no de manera formal la Gerencia de Relaciones Industriales siempre intentó desempeñarse por objetivos y planes de trabajo específicos. Es más, entre sus archivos se encontraba un proyecto realizado por el Gerente en 1982 que ya dejaba entrever la definición de una estructura organizacional por áreas de resultados con sus posibles medidas de avances y logros. Y lo más importante,

éste proyecto ya consideraba la participación de la Gerencia en el establecimiento de la filosofía de Calidad, en la implementación y coordinación de Círculos de Calidad y en la elaboración de un periódico o boletín informativo interno que fortaleciera las redes de comunicación de la Compañía.

Esta información y la siempre abierta y favorable actitud mostrada por el Gerente de Relaciones Industriales facilitó la rápida integración y adaptación del ocupante del puesto de Coordinador de Recursos Humanos; quien de no haber recibido ese apoyo, realmente no hubiera logrado los resultados obtenidos.

Una vez realizada la contratación e incorporado el puesto de Coordinador de Recursos Humanos al organigrama de la Gerencia de Relaciones Industriales; como primer paso, se procedió a aplicar un cuestionario de "Diagnóstico de la Función de Personal" a seis integrantes del Departamento (Gerente de Relaciones Industriales, Jefe de Administración de Personal y Nóminas, Jefe de Servicios Generales, Asistente de Relaciones Industriales, Médico y Secretaria del Departamento; todos ellos con antigüedad de más de 6 años en la empresa), ésto con el fin de obtener y conocer las impresiones que el personal con antigüedad del propio Departamento de Relaciones Industriales tenía del entorno organizacional en cuanto a la función del área en correspondencia con la empresa. Los resultados obtenidos no fueron alagadores y ya dejaban entrever discrepancias en ciertas áreas de resultados. El anexo No. 3

muestra tan sólo una parte de información al respecto. Cabe apuntar, que éste cuestionario fue apoyado por una entrevista personal y en ella se acentuaba más el desacuerdo, y en algunos casos el desconocimiento total del tema. Una de las respuestas más externadas fue que: "el que sabía y podía dar datos al respecto, era el Gerente", "pregúntale a él".

Este dato por demás ilustrativo ya mostraba la primera realidad: El personal del Departamento de Relaciones Industriales no sólo carecía de información técnica propia del área, sino además carecía de interés por ésta. Sólo se concretaba a cubrir su horario y cumplir con sus tareas específicas correspondientes.

Al presentar los resultados y comentarios obtenidos del Diagnóstico de personal a la Gerencia de Relaciones Industriales, y al intercambiar puntos de vista al respecto, se consideró necesario establcer un plan y programa de trabajo para 1989 que incluyera:

1. Trabajar por objetivos definidos y medibles a corto plazo en cada área de resultados.
2. Actualizar los manuales de organización de acuerdo a una nueva filosofía de trabajo: Productividad.
3. Delimitar las áreas de resultados distinguiendo cada una de ellas por la magnitud de responsabilidad y resultados

esperados.

4. Realizar las contrataciones al menor costo y tiempo posible.
5. Determinar y aplicar pruebas psicológicas y técnicas para cada puesto de nuevo ingreso.
6. Elaborar e implementar un programa de Inducción a la organización.
7. Llevar registros estadísticos de avances y logros de actuación por cada área de resultados.
8. Constituir los formatos necesarios para los trabajos a efectuar en cada área de resultados.
9. Brindar la asesoría y apoyo necesario al personal del Departamento (de Relaciones Industriales) en todo momento del proyecto para retroalimentación y orientación hacia la consecución de objetivos.
10. Vigilar que en materia legal se de el cumplimiento oportuno en las áreas que así lo establezcan como la de Capacitación y adiestramiento y la de Seguridad e Higiene.

11. Constituir nuevas redes de comunicación para agilizar los avisos, la información y la participación del personal en la expresión y manifestación de ideas y sugerencias.
12. Colaborar en la coordinación de los eventos especiales de la Compañía, tales como: Convenciones, festejos; entre otros, vigilando que se efectúen con la organización necesaria para su adecuada y correcta realización.
13. Efectuar reuniones periódicas con el personal del Departamento (de Relaciones Industriales) para mantenerlo informado de los avances generales obtenidos.
14. Promover por todos los medios posibles, la participación de todo el personal en la conformación de los Círculos de Comunicación en la organización con la finalidad de difundir en el quehacer cotidiano una sola idea: Calidad.
15. Dar a conocer los avances del programa a la Dirección General y a las demás Gerencias, e invitarlos a participar en proyectos por objetivos conjuntos en donde no sólo se manifieste la eficiencia en las tareas, sino también los resultados del trabajo en equipo para coadyuvar a la consecución de objetivos corporativos.

Lo anterior, fungió inicialmente como objetivos genéricos del

puesto de Coordinador de Recursos Humanos, sin embargo, y partiendo de la base de que las Compañías organizadas establecen como primera instancia lo más claramente posible las funciones y responsabilidades de cada puesto con el fin de saber que actividades y resultados se esperan de él, se consideró necesario que uno de los primeros objetivos a cumplir era su análisis, descripción y formalización como puesto tipo ya incorporado a los planes de organización que la Gerencia de Relaciones Industriales contemplaba para coadyuvar al desarrollo del sistema organizacional de la corporación. Por otro lado, la delimitación de éste puesto marcaba también el inicio del Manual de Puestos de la organización que la Gerencia de Relaciones Industriales deseaba desarrollar para apoyar las áreas de selección, evaluación, inducción y capacitación de personal.

2.2.2 DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO:	Coordinador de Recursos Humanos
No. DE PERSONAS EN EL PUESTO:	01
DIVISION:	Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos
DEPARTAMENTO:	Gerencia de Relaciones Industriales
PUESTO DE:	Nueva creación
FECHA DE INGRESO:	Octubre 31 de 1988
A QUE PUESTO REPORTA DIRECTAMENTE ⁽¹⁾ :	Gerente de Relaciones Industriales

¹ Ver anexo.

Y ESTE A QUE NIVEL REPORTA:	Dirección de Finanzas y Administración
PUESTO(S) DEPENDIENTE(S) DIRECTO(S):	Asistente de Recursos Humanos
PUESTO(S) DEPENDIENTE(S) DIRECTO(S):	Seguridad e Higiene Secretaría de Gerencia Servicios al Personal Recepción Servicio de comedor Vigilancia

2.2.3 NATURALEZA Y ALCANCE DEL PUESTO

Este puesto reporta directamente a la Gerencia de Relaciones Industriales y su posición de la estructura organizacional es a nivel Jefatura.

Junto con el Coordinador de Recursos Humanos reportan el jefe de administración y nóminas, el encargado de seguridad e higiene y el jefe de vigilancia.

A éste Coordinador de Recursos Humanos le reporta un asistente, cuyo propósito general es asistir al coordinador en las labores de reclutamiento, selección, contratación, análisis de puestos, comunicación, motivación, capacitación y desarrollo de personal; así como en las labores de coordinación y organización de festejos y eventos especiales de la compañía.

2.2.4 LOS PRINCIPALES CONTACTOS INTERNOS DEL PUESTO:

Son con los Gerentes y Jefes Departamentales de la empresa, debido a que éste es un puesto de servicio para la Organización y de asesoría en materia de Recursos Humanos.

2.2.5 LOS PRINCIPALES CONTACTOS EXTERNOS DEL PUESTO:

- 1) Con el asesor consultor de Desarrollo y Planeación de Recursos Humanos para la efectiva coordinación de los planes y programas de calidad total, funciones y aspectos generales de la comunicación, motivación y capacitación de personal.
- 2) Con Despachos, Escuelas, Institutos, Universidades y Asociaciones profesionales relativos a recursos humanos, para mantener fuentes de información propias del puesto para la instrumentación de acciones que favorezcan al desarrollo y productividad de la Organización.
- 3) Con Bolsas de Trabajo y otras empresas (grupos de intercambio de personal) que permitan mantener permanentemente una cartera de candidatos viables que satisfagan los requerimientos de puestos vacantes al menor tiempo posible.

2.2.6 LOS PRINCIPALES RETOS QUE ENFRENTA EL PUESTO SON:

- 1) LOGRAR que los planes y programas (objetivos) se **cumplan** y correspondan a la planeación inicial.

- 2) LOGRAR que las contrataciones sean al menor costo y tiempo posible.

- 3) LOGRAR que los Gerentes y Jefes Departamentales comprendan la importancia de evaluar oportunamente sus resultados y los de sus colaboradores al finalizar el período de planeación y desarrollo en su área; tanto a través de exámenes teóricos y prácticos, como de los reportes de progreso correspondientes.

- 4) CONVENCER a los Gerentes y jefes de área de la trascendencia que tiene integrar bajo directrices armónicas y justas a los recursos humanos por medio de reconocer su desempeño y apoyar su legítimo crecimiento tanto personal como profesional.

La principal ayuda para enfrentar estos retos la recibe de la asesoría de la Gerencia de Relaciones Industriales y por el asesor-consultor de desarrollo y planeación de recursos humanos.

2.2.7 PARA CUMPLIR CON SUS RESPONSABILIDADES:

Debe basarse en los "Manuales de Organización" que contemplan los objetivos generales y específicos; las políticas, los procedimientos, los instrumentos, los entrenamientos, etc. del puesto; así como del Plan de Acción Estratégico Anual que dicho puesto realiza junto con el Jefe inmediato superior en el momento de iniciar el período.

2.2.8 PROPOSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:

Bajo supervisión de su Jefe inmediato es responsable de:

VIGILAR Y ASEGURAR que la instrumentación, funcionalidad, seguimiento y servicios que en materia de reclutamiento, evaluación, selección, contratación, inducción, análisis de puestos, capacitación, adiestramiento, desarrollo, comunicación y motivación de personal; se efectúen en forma oportuna y eficiente para coadyuvar en la imagen profesional y clima organizacional armónico de la empresa. Esto con el fin de lograr un mejor desarrollo de los recursos humanos dentro de la organización, para efectos de productividad.

2.2.9 OBJETIVOS Y POLITICAS POR FUNCION DEL PUESTO:**2.2.9.a RECLUTAMIENTO:**

a) OBJETIVO GENERAL:

Captar oportunamente personal idóneo para cubrir los requerimientos de puestos vacantes al menor costo y tiempo posible.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1) Establecer y mantener una red de fuentes de abastecimiento de personal, en condiciones de garantizar razonablemente la localización y la obtención de personal adecuado a las necesidades específicas de la compañía.

- 2) Poner a disposición de los solicitantes el personal idóneo que requiera para cubrir sus plazas vacantes en un período de diez a quince días hábiles según el nivel de responsabilidad del puesto correspondiente.

 - 3) Generar y mantener registros estadísticos mensuales de los resultados mensuales de los resultados obtenidos por cada fuente de reclutamiento a fin de medir la efectividad de éstas.

 - 4) Participar en grupos de intercambio de personal que permita:
 - Mantener activa una cartera de candidatos viables.
 - Obtener información relevante del área de Relaciones Industriales en cuanto a sueldos, prestaciones y compensaciones, formatos diversos, cursos y/o material de capacitación, pruebas psicotécnicas, etc.
- c) POLITICAS DE RECLUTAMIENTO:
- 1) Es responsabilidad de la Gerencia de Relaciones Industriales a través de la Coordinación de Recursos Humanos reclutar al personal que requiera

la compañía y que reúna los requisitos necesarios para llevar a cabo sus funciones.

- 2) Es la utilización de las fuentes de reclutamiento se dará preferencia a la constituida por el propio personal de la compañía.
- 3) La elección de las fuentes de reclutamiento deberá ser autorizada por la Gerencia de Relaciones Industriales.
- 4) Procurar que los candidatos residan en la misma zona geográfica o zonas aledañas.
- 5) Evitar, en la medida de lo posible, utilizar como medio de reclutamiento los anuncios en los periódicos y revistas.
- 6) En ningún caso, utilizar como fuente de reclutamiento los despachos y agencias de colocación.

2.2.9.b EVALUACION:

a) **OBJETIVOS GENERALES:**

Conocer el nivel de conocimientos y habilidades generales que poseen los candidatos interesados en cubrir

plazas vacantes en nuestra Organización.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1) Mejorar la calidad de la evaluación de candidatos idóneos mediante la elaboración e implementación de baterías de pruebas técnicas y psicológicas propias de cada puesto de trabajo.

- 2) Establecer claramente las bases técnicas y conceptuales que sustentan los exámenes a aplicar definiendo:
 - a. Propósito del examen
 - b) A quiénes son aplicables
 - c) Escolaridad requerida
 - d) Recursos materiales
 - e) Duración
 - f) Instrucciones específicas para su aplicación
 - g) Formatos

- 3) Aplicación de pruebas específicas técnicas y psicológicas, según la naturaleza del puesto a cubrir.

- 4) Calificar y evaluar las capacidades que ofrecen

los candidatos en relación a las características fundamentales del puesto a cubrirse.

2.2.9.c SELECCION:

a) OBJETIVOS GENERALES:

Elegir mediante la eliminación sistemática de candidatos aquellas personas que reúnan las características establecidas en el manual de descripción y análisis de puestos, previniendo inclusive, su posible evolución dentro de la compañía.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1) Lograr mayor participación de los jefes de área en el proceso de selección de personal a fin de captar con la mayor claridad posible al candidato idóneo para el puesto.
- 2) Evaluar y seleccionar candidatos idóneos que cubran las necesidades reales de la empresa y se identifiquen con la cultura y filosofía positiva de la misma.

c) POLITICAS DE EVALUACION Y SELECCION:

- 1) Para iniciar el proceso de evaluación y selección de personal deberá existir por anticipado la plaza autorizada por la Dirección General a través de la Gerencia de Relaciones Industriales.

- 2) La evaluación y selección de personal será responsabilidad de la Gerencia de Relaciones Industriales y la Coordinación de Recursos Humanos junto con el Jefe inmediato del Departamento o Gerente de Sucursal, según sea el caso.

- 3) Los criterios selectivos deberán ajustarse a una acción sistemática y sustentada por entrevistas técnicas y aplicación de baterías de pruebas técnicas y psicológicas según el puesto correspondiente.

- 4) Aplicar en todo caso, la batería de pruebas técnicas y psicológicas que la Gerencia de Relaciones Industriales y la Coordinación de Recursos Humanos establezcan.

- 5) Cuanto mayor sea la importancia del puesto a cubrirse, menores serán los límites de tolerancia previsible, en la confrontación del candidato con las especificaciones de puestos.

- 6) La acción selectiva deberá realizarse, en cada caso, contra el contenido de descripciones y especificaciones de puestos.

- 7) La unidad a cargo de ésta función, estará facultada para modificar las especificaciones de los puestos, previa su autorización del Jefe del Departamento correspondiente y de la Gerencia de Relaciones Industriales. Esto se efectuará cuando las experiencias tenidas hayan permitido comprobar sus obsolescencia o invalidez.
- 8) En ningún caso seleccionar personal menor de 18 años y mayor de 35 años de edad, si no es con la autorización expresa de la Gerencia de Relaciones Industriales.
- 9) Descartar a todo candidato que tenga un lazo familiar con el personal que labora en la organización, si no es con la autorización expresa de la Gerencia de Relaciones Industriales.
- 10) Los elementos que la Gerencia de Relaciones Industriales a través de la Coordinación de Recursos Humanos considerará para efectuar la ACEPTACION o RECHAZO del candidato serán:
 - a) La coincidencia de las características del candidato con las marcadas en la propuesta o requisición de personal.

- b) Los resultados de exámenes técnicos, psicológicos y médicos.
- c) La aprobación del candidato por parte de la Gerencia de Relaciones Industriales y del Jefe de Departamento correspondiente.
- d) Verificación, al menos vía telefónica de los datos contenidos en la solicitud del candidato (preinvestigación socioeconómica).

2.2.9.d CONTRATACION:

a) OBJETIVO GENERAL:

Formalizar las relaciones laborales entre la compañía y el personal a su servicio (contratación) en los términos que lo prevén la legislación del Trabajo en vigor y las disposiciones emanadas de la Dirección General de la empresa.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1) Vigilar que los términos y condiciones de contratación de personal se efectúen de acuerdo a lo dispuesto por las políticas emanadas por la Dirección General.
- 2) Colaborar con el área de administración de

personal y nómina para la unificación de criterios de contratación y prestaciones correspondientes, a fin de realizar correctamente la operación de contratación de personal.

c) POLITICAS DE CONTRATACION:

- 1) Todo puesto de nueva creación deberá ser aprobado por la Dirección General a través de la Gerencia de Relaciones Industriales.
- 2) Toda contratación de personal de nuevo ingreso será para ejecutar una obra determinada por un espacio máximo de 30 días. Al término de este contrato y a juicio del Jefe inmediato superior. (Gerente de Sucursal o Jefe de Departamento) se le renovará otro contrato o se dará por terminada la relación de trabajo.
- 3) Todo personal de nuevo ingreso tendrá un período de trabajo mediante contratos de 30 a 60 días hasta completar 90 días, al término de los cuales se le otorgará la planta o se terminará la relación de trabajo. Cualquier excepción a esta disposición, sólo podrá ser autorizada por la

Dirección General.

- 4) En la contratación de Representantes de Ventas durante el período de 90 días tendrán un sueldo de garantía y a partir del cuarto mes se incorporarán al sistema de comisiones que rige para todos los vendedores, según el área de pertenencia.
- 5) Para la aplicación de comisiones de los vendedores se tendrá en cuenta la facturación cobrada, sin IVA durante el mes inmediato anterior.
- 6) Por regla general no se contratará a personas que hayan trabajado anteriormente para la compañía, cualquier excepción será autorizada por la Dirección General.
- 7) Ninguna persona podrá ser contratada si antes no presentó su documentación mínima completa, a saber: dos fotografías tamaño infantil, dos cartas de recomendación, copia del acta de nacimiento, cartilla o precartilla.
- 8) Todo personal de nuevo ingreso que no sea sindicalizado, independientemente de la naturaleza del puesto que va a ocupar y del nivel jerárquico

del mismo, deberá llenar la solicitud de fianza en los formatos que para tal fin le proporcione la compañía.

- 9) Toda documentación del personal contratado deberá quedar en los expedientes que para tal fin se integren en Casa Matriz y Sucursales.
- 10) La documentación entregada a la compañía no se devolverá a los interesados, por lo cual deberá entregar copias de los documentos personales que se integren en el expediente.
- 11) El personal eventual que se requiera para el cumplimiento de planes y programas de los Departamentos y que sea colocado por honorarios sólo será contratado por la Gerencia de Relaciones Industriales previa autorización de la Dirección General.

2.2.9.e INDUCCION:

a) **OBJETIVO GENERAL:**

Facilitar la adecuada y rápida adaptación del personal de nuevo ingreso a sus respectivos puestos, al grupo de trabajo y a la empresa en general.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1) Vigilar que todo nuevo empleado que ingrese a cualquiera de sus unidades de trabajo, participe en el evento de Inducción.
- 2) Organizar, programar y coordinar la realización del evento de Inducción.
- 3) Elaborar y entregar un Manual de Bienvenida al Personal que contemple -grosso modo- los siguientes aspectos:

- . Historia de la compañía
- . Productos
- . Servicios al personal
- . Sueldos, prestaciones, horarios y reglamentos.
- . Estructura Organizacional.
- . Políticas Generales de la Empresa.
- . Redes de Comunicación.

- 4) Asegurar la participación como expositores en el evento de las Gerencias de Relaciones Industriales y de Producción; del jefe de administración de personal y nómina y del responsable de seguridad e higiene industrial.

c) POLITICAS DE INDUCCION:

- 1) Tratándose de personal de nuevo ingreso la Inducción se referirá a su incorporación a la compañía y al grupo de trabajo al cual quedará

adscrito.

- 2) Corresponderá a la Coordinación de Recursos Humanos vigilar que toda persona de nuevo ingreso reciba un curso de Inducción (incorporación) a la compañía, en el cual sea informado de los puntos establecidos en el objetivo específico número 3 de esta área de resultados.

Asimismo, será presentado a sus compañeros de trabajo y hará un recorrido físico por las instalaciones de la empresa, y de las áreas de los servicios que utilizará tales como: sanitarios, comedor, caja de cobro, reloj checador, etc.

- 3) Será condición necesaria que el personal de nuevo ingreso conozca claramente, antes de iniciar sus labores en la Organización, sus obligaciones y derechos, los horarios de entrada, salida, comida y, en general, sobre el contenido del Reglamento Interior de trabajo.
- 4) Corresponderá a los jefes inmediatos respectivos, supervisar el proceso de asimilación del personal de nuevo ingreso, bajo condiciones coordinadas con el Departamento de Relaciones Industriales.

2.2.9.f ANALISIS DE PUESTOS:

a) OBJETIVO GENERAL:

Compensar al personal con justicia y equidad de acuerdo a: la valoración justa y objetiva de las tareas desempeñadas en cada puesto, el mercado de sueldos, la capacidad financiera de la empresa y al desempeño personal.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1) Elaborar el Manual de Organización de Descripción y Valuación de puestos, a fin de conocer específicamente el conjunto de actividades, responsabilidades, cualidades y condiciones ambientales que constituyen cada puesto de la compañía.
- 2) Facilitar a los Directivos, Gerentes y Jefes de área, el conocimiento y entendimiento de las descripciones y valuaciones de puestos, con el fin de que su planeación y organización que su planeación y organización por áreas de resultados sea basada en las condiciones reales en las que se desenvuelve el puesto.
- 3) Elaborar, integrar e implementar políticas y tabuladores de salarios y prestaciones justos,

equitativos y competitivos de acuerdo a las valuaciones y evaluaciones de desempeño sobre resultados de cada puesto y persona.

- 4) Obtener, semestral o anualmente (según las condiciones del entorno) información de los movimientos de mercado en sueldos y salarios por zona y por ramo industrial, con objeto de tener tablas comparativas de mercado que permitan mantener a la organización externamente competitiva y así atraer y retener personal altamente calificado.
- c) POLITICAS DE ANALISIS DE PUESTOS:
- 1) La descripción y valuación de puestos se realizará en forma coordinada entre la Coordinación de Recursos Humanos e Ingeniería Industrial a efecto de obtener la mejor utilización de sus especialidades que garanticen la confiabilidad de los resultados que se obtengan.
 - 2) Las informaciones que se derivan de esta función, deberán tener un uso confidencial y solamente podrán trascender a personas no autorizadas para su manejo cuando así lo determine la Gerencia de Relaciones Industriales.

- 3) Los criterios que se adopten para la valuación de puestos, estarán sustentadas en técnicas y métodos propios de la especialidad.
- 4) La descripción y valuación de puestos quedará bajo la modalidad de comité, el cual estará integrado por el Gerente de Finanzas, el Jefe de Ingeniería Industrial, el Jefe de Control de Calidad y el Coordinador de Recursos Humanos.
- 5) La empresa tendrá una estructura de sueldos y salarios tal que sea competitiva en el mercado, equitativa en cuanto a que corresponderán mayores sueldos a los puestos que requieran de mayor experiencia, conocimientos, habilidades y responsabilidades por resultados y, remunerativa en cuanto a que represente una retribución real y justa para el empleado.
- 6) Será responsabilidad de las Gerencias revisar periódicamente la posición de sueldo vs rangos autorizados para el personal que a ellos se reporta.
- 7) Será obligación de cada Gerente la aplicación correcta de dicha política y del Gerente de

Relaciones Industriales la coordinación de la misma.

2.2.9.g CAPACITACION Y DESARROLLO:

a) OBJETIVO GENERAL:

Brindar oportunidades para el desarrollo integral del personal a través de programas de acción específicos de crecimiento individual que satisfagan sus necesidades, y en el trabajo puedan ocupar puestos de mayor responsabilidad dentro de la compañía.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1) Planear e instrumentar planes y programas de capacitación y adiestramiento que permitan el desarrollo productivo, personal y laboral, de los recursos humanos.
- 2) Organizar y vigilar que se cumpla con los requisitos de orden legal en materia de capacitación y adiestramiento como lo marca la Ley Federal del Trabajo en su Reglamento de la Dirección General de Capacitación y Productividad.
- 3) Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la empresa, con el fin de mejorar los planes de productividad, eficiencia

y resultados de ésta.

c) POLITICAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO:

- 1) La operación de ésta función será planeada a corto y largo plazo y su programación estará sujeta a condiciones de permanencia y derivará del inventario de necesidades que acuse el personal de las distintas áreas de la Organización.
- 2) La operación de ésta función deberá apoyarse en la responsabilidad básica que tiene, como instructor, todo el personal comando, contando con el apoyo de la Gerencia de Relaciones Industriales.
- 3) Deberá promoverse que toda acción educativa se realice previa sensibilización de los entrenandos a través de programas generales y específicos.
- 4) Corresponderá a la Dirección General autorizar la utilización de los servicios externos que se consideren necesarios para apoyar el desarrollo de los programas de acción educativa que se adopten.
- 5) La planeación de recursos Humanos habrá de basarse en una proyección emanada de la Dirección General de la empresa, acerca de la probable evolución de

las políticas en los próximos años, estimativamente. Lo anterior supone un pronóstico cuantitativo y cualitativo del mercado en el cual concurre la compañía.

- 6) Cualquier acción en el campo que cubra esta función, deberá plantearse como resultado de la confrontación de los recursos humanos disponibles y las necesidades que puedan programarse por áreas y niveles, especificando puestos concretos.

2.2.9.h COMUNICACION Y MOTIVACION:

a) OBJETIVO GENERAL:

Establecer sistemas y redes abiertas de comunicación, información y participación de personal que permitan la expresión y manifestación de ideas, inquietudes e intereses, a fin de lograr un clima óptimo de relaciones humanas dentro de la Organización.

b) OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1) Editar un periódico interno mensual que funja como órgano informativo del acontecer de la empresa, así como promueva la participación del personal para contribuir a mejorar los canales de comunicación y el ambiente laboral.

- 2) Promover actividades que fomenten la convivencia y participación del personal, tales como torneos deportivos o artísticos, concursos, etc. con el objeto de integrar al personal, orientarlo hacia el trabajo en equipo y mejorar sus relaciones interpersonales.
 - 3) Realizar anualmente una encuesta de opinión de personal para obtener índices estadísticos de satisfacción, clima laboral y quejas internas, con el fin de formular programas de acciones correctivas de acuerdo a necesidades reales y así fortalecer la imagen y clima organizacional de la compañía.
 - 4) Organizar, coordinar y promover la operación de los Círculos de Comunicación; herramienta administrativa fundamental para efectos de calidad, eficiencia y productividad.
- c) POLITICAS DE COMUNICACION Y MOTIVACION:
- 1) La determinación de las modalidades bajo las cuales habrán de integrarse los sistemas de comunicación, información y participación del personal en la compañía, deberán sujetarse en lo posible, a las consideraciones de orden técnico administrativo, tanto

como para reducir su costo (en lo posible) como para garantizar su efectividad en términos de fluidez y profundización.

- 2) El establecimiento y mantenimiento de una red de comunicaciones y motivaciones, deberán resolverse con capacidad para conservar su dinamismo y adaptabilidad, en relación con los objetivos, políticas, planes y programas que determine la Dirección General.

- 3) En nivel Directivo de la empresa deberá ser informado, sistemática y periódicamente, de los resultados que acusen la dinámica y las problemáticas de la comunicación, información y participación en la compañía, a fin de que sea precisamente en este nivel de decisión, en donde se determine la estrategia a seguir. La instrumentación estará a cargo del Departamento de Relaciones Industriales a través de la Coordinación de Recursos Humanos.

2.2.10 DESCRIPCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO POR ACTIVIDADES**ACTIVIDADES ANUALES:**

- 1) Da cumplimiento al marco legal de la Capacitación como lo señala la Ley Federal del Trabajo.
 - a) Integra y registra la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
 - b) Elabora y registra los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.
 - c) Elabora y registra las constancias de Habilidades Laborales.
- 2) Elabora el programa anual de Capacitación y Desarrollo en base a la Detección de necesidades de Instrucción.
- 3) Elabora un Manual de Bienvenida para el personal de nuevo ingreso (Actualiza).
- 4) Participa en la coordinación de festejos y eventos especiales de la compañía:
 - a) Convención Anual de Ventas
 - b) Fiesta Virgen de Guadalupe
 - c) Torneos Guadalupeños Deportivos
 - d) Despensas fin de año
 - e) Fiesta "Brindis de fin de año"

ACTIVIDADES SEMESTRALES:

- 1) Revisa los Manuales de Organización y realiza las correcciones debidas de actualización.
- 2) Actualiza el Inventario de Desarrollo Personalizado de Recursos Humanos.
- 3) Aplica encuestas de opinión a fin de obtener el clima organizacional y de satisfacción del personal.
- 4) Participa en la organización de actividades recreativas y de esparcimiento para el personal.
- 5) Promueve conferencias especializadas sobre temas dirigidos a la familia el personal.

ACTIVIDADES MENSUALES:

- 1) Emite reportes de eficiencia y resultados en reclutamiento, evaluación, selección y contratación por departamentos.
- 2) Participa en juntas de intercambio de personal con otras empresas y asociaciones profesionales.
- 3) Obtiene y emite información relevante sobre los movimientos de sueldos, prestaciones y compensaciones en el mercado por zona y por ramo industrial.
- 4) Participa como instructor o auxiliar, según sea el caso, en los eventos de capacitación y desarrollo internos.
- 5) Proyecta películas de capacitación tanto en seguridad e higiene, como de motivación y comunicación.
- 6) Elabora y edita el periódico interno de la compañía.
- 7) Mantiene informados a los Jefes de área de eventos de capacitación externa.
- 8) Emite reportes sobre índices de Rotación en general y por Departamentos.

ACTIVIDADES QUINCENALES:

- 1) Realiza eventos de Inducción para personal de nuevo ingreso.
- 2) Elabora volantes motivacionales para todo el personal que se entregan junto con los recibos de pago.

ACTIVIDADES PERMANENTES:

- 1) Realiza llamados telefónicos para concertar citas con los posibles candidatos.
- 2) Recibe candidatos y realiza entrevistas.
- 3) Aplica y evalúa exámenes técnicos y psicológicos.
- 4) Realiza reportes de resultados de entrevistas y de exámenes.
- 5) Realiza la presentación física del personal de nuevo

ingreso.

- 6) Promueve y coordina la operación de los Círculos de Comunicación.
- 7) Promueve políticas y Reglamentos de Trabajo.
- 8) Atiende citas sobre promociones diversas para beneficios al personal.
- 9) Atiende al personal que así lo solicite para orientación o guía de problemas personales y/o laborales.
- 10) Auxilia a la Gerencia de Relaciones Industriales en la presupuestación, organización y coordinación de eventos diversos en o fuera de la compañía: juntas especiales, comidas, conferencias, etc.
- 11) Realiza visitas a la planta de producción para observar la dinámica y relación interna que se efectúa entre Supervisores y Trabajadores.
- 12) Reporta inmediatamente cualquier anomalía encontrada sobre la dinámica del personal.

ACTIVIDADES VARIAS:

- 1) Colabora con las cargas de trabajo del departamento, manteniendo orden en su área de labor y apoyando el cumplimiento de resultados de otras áreas.

2.2.11 ESPECIFICACIONES PARA LA VALUACION DEL PUESTO:

- 1) INSTRUCCION:
- a. 6 años de primaria
 - b. 3 años de secundaria
 - c. 3 años de bachillerato
 - d. 4 años de licenciatura.
- 2) EXPERIENCIA:
- a. PREVIA. 24 meses desempeñando actividades similares en empresas de mediana magnitud.

 - b. EN EL PUESTO. Dos meses para adaptarse a las características del puesto en particular y de la compañía general.
- 3) ACTIVIDAD:
- * Coordina y presta un servicio importante a la Organización.

 - * Ejecuta programas importante.

 - * Desarrolla programas importantes para que otro lo ejecute.

- 4) RESPONSABILIDAD a. Observar objetivos y políticas
POR POLITICAS específicas del puesto.
Y/O PROCEDIMIENTOS
- 5) RESPONSABILIDAD a. Acceso a datos o información de gran
POR INFORMACION valía cuya divulgación podría tener
CONFIDENCIAL: repercusiones negativas en la compañía
con respecto al personal.
- 6) RESPONSABILIDAD a. Ninguna.
POR EQUIPO Y/O
VALORES:
- 7) RESPONSABILIDAD a. Materiales de papelería y artículos de
POR EQUIPO Y/O oficina.
MATERIALES:
- 8) ESFUERZO MENTAL: a. Las actividades son dinámicas y sujetas
a procedimientos establecidos en algunos
casos. La atención y concentración es
alta, intensa y por concentración de
tiempo prolongados.
- b. Trabaja bajo presión:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 baja alta

- 9) ESFUERZO FISICO a. Permanece en un 50% sentado y el resto
GENERAL: en constante movilidad física.
- 10) CONDICIONES a. Exposición ocasional a heridas leves.
PELIGROSAS
DE TRABAJO:
- 11) CONDICIONES a. Ninguna.
DESAGRADABLES:
- 12) SITUACION Puesto con potencial de crecimiento y
ACTUAL: oportunidad para desarrollar hacia
 mayores responsabilidades dentro de su
 área y mejorar su nivel jerárquico en la
 estructura organizacional.

2.2.12 EVALUACION CRITICA DEL DESEMPEÑO: RESULTADOS

Cabe mencionar, que el ocupante del puesto de Coordinador de Recursos Humanos propuso la descripción genérica del puesto, pero ya tal como se presenta en éste trabajo incluye las sugerencias y ajustes realizados por la Gerencia de Relaciones Industriales.

Por otra parte, ya en materia de logros obtenidos por áreas específicas de resultados de acuerdo a los objetivos marcados en la descripción del puesto y a las necesidades inmediatas de la organización tenemos los siguientes:

- 1) Constitución de formatos para la descripción genérica de resultados y la delimitación de sus respectivos programas de apoyo de la Gerencia de Relaciones Industriales. El anexo No. 4 muestra los tres formatos empleados. Cabe decir, que estos formatos posteriormente se hicieron extensivos a otros departamentos ya que la Dirección de Administración los consideró útiles y funcionales para la organización de actividades y control de resultados.
- 2) Realización de la descripción genérica por áreas de resultados de la Gerencia de Relaciones Industriales (Ver Anexo No. 5).

Como muestra del llenado de los otros dos formatos presentados en el anexo No. 4 para la delimitación de objetivos específicos y programas de apoyo con sus respectivas medidas de actuación, el anexo No. 6 presenta un ejemplo ilustrativo.

- 3) Actualización del Manual de Organización que en materia de Reclutamiento, Evaluación, Selección, Contratación e

Inducción se hacia necesaria para los planes de organización, control y eficiencia administrativa de personal.

El anexo No. 7 presenta a manera de ejemplos una pequeña fracción del Manual de Organización que incluye:

- a) Introducción - Justificación
- b) Objetivo General
- c) Objetivos Específicos
- d) Filosofía
- e) Políticas
- f) Descripción del área de Reclutamiento como muestra de una área de resultados definido en el manual. Esta contempla; objetivo general, objetivos específicos, políticas, instrumentos de apoyo, procedimientos y diagrama de flujo.

RECLUTAMIENTO:

- 4) Constitución, formalización y mantenimiento de Fuentes de Abastecimiento y Localización de personal, de los cuales en un inicio tan sólo se contaban con 6 Bolsas de Trabajo (Asociación Industrial de Tlalnepantla; Cámara Americana de Comercio - conocida como American Chambers- ; COPARMEX; Tecnológico de Tlalnepantla; FESC-Cuatitlán y el periódico).

En la actualidad se cuentan con 33. El anexo No. 7 en el apartado que muestra la descripción del área de reclutamiento, en lo referente a Instrumentos de apoyo, señala éstas fuentes de reclutamiento divididas de acuerdo a su giro y tipo particular.

Es importante señalar, que la constante atención y relación con

éstas fuentes de reclutamiento, permitió que el 90% de las contrataciones se realizaran en tiempos relativamente cortos y a un costo mínimo pues en su mayoría son gratuitas. Además, también cabe decir, que en la actualidad ya se cuenta con un control total estadístico que permite saber por mes el número de entrevistas realizadas, el número de exámenes aplicados, el número de candidatos seleccionados y el número de contrataciones logradas. Sin embargo, este control todavía no se efectuaba en el período que enmarca este trabajo, por lo que no se tienen datos precisos de ese período. Aún así, y a manera de ejemplo el anexo No. 8 presenta una muestra de éste sistema de control estadístico actualmente utilizado.

Cabe resaltar, que el efectuar registros estadísticos del comportamiento de las fuentes de reclutamiento de personal ha sido de gran ayuda pues ha permitido no sólo conocer la efectividad de cada fuente, sino además, que tipo de perfil de puesto es conveniente solicitarle a cada una de ellas para obtener mejores resultados de captación de personal. Asimismo, el incorporarse a grupos de intercambio de personal con otras empresas fue de gran valía ya que no sólo el objetivo de captación de personal se cubría, sino también la obtención de información relevante del área de recursos humanos tal como: conocer estadísticas del comportamiento de los sueldos y salarios en el mercado en general y en el ramo en particular; porcentajes de negociaciones de Contrato Colectivo de Trabajo; programas de capacitación, pruebas

psicológicas, formatos diversos, etc. Esta información permitió hacer ajustes importantes dentro de las políticas de personal adecuándolas para beneficio de la Compañía en cuanto a funcionalidad de formatos, ajustes salariales; entre otras.

EVALUACION Y SELECCION:

5) Mejoramiento en la calidad de la evaluación y selección de los candidatos a contratar estableciendo la aplicación de baterías de pruebas técnicas y psicológicas de acuerdo a los perfiles de puestos correspondientes. Entre éstos exámenes, además de los técnicos especializados como Contabilidad, Ingeniería, Control de Calidad, etc.; en los psicológicos se establecieron: El Dominós, el Army Beta, el Test de los colores de Lusher, el Machover, el HTP, el cuestionario de Sacks, el de adaptabilidad de Moss y el Waiss. El anexo No. 9 presenta un ejemplo de como se estructuró un test para integrarlo al manual de organización de tal manera que fuese lo más claro y entendible posible para su aplicación.

Cabe agregar, que recientemente la Dirección General y la Gerencia de Relaciones Industriales, con el objeto de fortalecer lo más posible la evaluación de candidatos idóneos, envió al Coordinador de Recursos Humanos a recibir el curso "Sistema Gerencial Cleaver", con el fin de incorporar ésta metodología a la selección de personal, al plan de capacitación y de vida y carrera del personal.

Se obtuvo Diploma de éste curso bajo registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social CMA - 700 3160 0 1003.

INDUCCION:

- 6) Establecimiento del programa de Inducción de personal que incluyó organización, programación y coordinación de los eventos; así como la elaboración y entrega del Manual de Bienvenida a cada candidato correspondiente. El anexo No. 10 presenta la copia de un memorandum de invitación enviado al personal de nuevo ingreso y una copia del manuscrito introductorio de dicho Manual de Bienvenida. El contenido del Manual expone los puntos considerados en el objetivo específico número 3 de la descripción de puestos de esta área de resultados anteriormente expuesta.

ANALISIS DE PUESTOS:

- 7) Supervisión de la elaboración del Manual de Descripción y Valuación de puestos. En este apartado es necesario mencionar que la Gerencia de Relaciones Industriales autorizó a 6 estudiantes de la carrera de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Monterrey Campus Lago de Guadalupe, para realizar esta labor; quedando bajo la responsabilidad de la Coordinación de Recursos humanos facilitar los medios, asesorar y supervisar directamente el proyecto. El anexo No. 11 presenta el formato elaborado y establecido para esta actividad.

Si bien es cierto que la elaboración de éste Manual de Descripción y Valuación de Puestos es con la finalidad de cumplir con objetivos como los propuestos en los objetivos específicos de ésta área de resultados en la realidad este proceso ha sido lento por las condiciones y circunstancias de la misma Compañía, que entre otras cosas, ha requerido mayor atención a problemas laborales de orden sindical, viajes efectuados a las Sucursales en el interior de la República para atender problemas, dar cursos de capacitación o realizar contrataciones, tanto por el Gerente de Relaciones Industriales como por el Coordinador de Recursos Humanos; en ocasiones ambos realizan viajes por varios días que afectan lamentablemente el proceso o consecución de otros objetivos. (Ver anexo No. 12). Por otra parte, el que los demás Gerentes de área no asimilen o acepten éste proyecto del todo, provoca que también su disposición al mismo se efectúe con reservas y lentitud.

No obstante, ya se cuenta con la descripción de 75 puestos, en proceso está su valuación apoyados por un Despacho de Consultoría en materia de sueldos y salarios que a su vez enviará información semestral de los cambios relevantes en el mercado industrial de acuerdo a incrementos salariales, movimientos inflacionarios o tendencias económicas que de alguna manera influyan en el entorno socioeconómico. Este análisis lo realizará basado tanto en las descripciones de puestos (para valuarlo en puntos) como en la magnitud de la empresa (No. de personal total y nivel de ventas mensuales facturadas).

CAPACITACION Y DESARROLLO:

- 8) Cumplimiento de los requisitos de orden legal que en materia de Capacitación y Adiestramiento señala la Ley Federal del Trabajo en su Reglamento de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

En este apartado, es necesario comentar que en un inicio se contaba con apoyo y asesoría de un Consultor externo en materia de desarrollo de Recursos Humanos y Calidad Total. La actividad profesional de este asesor contemplaba la conformación de los programas de capacitación, su instrucción y dirección. Entre los cursos que impartió a lo largo de 1989 y parte de 1990 se encontraron: Trabajo en equipos, Círculos de Comunicación control total de calidad, 7 Herramientas básicas para el control de calidad, planeación, estratégica de ventas por calidad. En estos cursos, excepto el de planeación estratégica y estrategias de Ventas por calidad, participaron todas las áreas a todos los niveles de la compañía. Lamentablemente, el programa propuesto (ver Anexo no. 13) no pudo cumplirse como se había planeado para 1990, ya que el asesor tuvo necesidad de retirarse de la empresa y, por consecuencia, dejó el proyecto. Actualmente, se está investigando que otro despacho de consultoría puede cubrir el programa con la filosofía y ritmo establecido por la organización.

La Coordinación de Recursos Humanos tuvo un papel activo en la organización, coordinación y asistencia de los cursos mencionados,

incluso, en algunos de ellos, intervino como ponente en apartados sobre control de calidad y productividad.

No obstante, los eventos de capacitación y desarrollo continuaron. Sin considerar los cursos antes mencionados, se efectuaron por otro lado 19 cursos técnicos externos como por ejemplo, reformas fiscales, expectativas económicas para 1990, actualización sobre movimientos del seguro social e, INFORNAVIT cursos de inglés, lotus básico, lotus 1-2-3, metodología cleaver, Seminarios COPARMEX, Impuestos sobre la Renta, Monitoreo de ruido, coloquios sobre relaciones Escuela- Industria, ley federal del trabajo, comunicación organizacional; entre otros. Se cuenta con constancias de participación de cada uno de ellos. El promedio total de horas hombre capacitación obtenido fue de 80 a 100 horas en el lapso que abarca el presente trabajo.

Por otra parte, es necesario señalar que no se ha podido establecer e implementar de manera formal el proceso técnico de detección de necesidades de capacitación. Se han realizado esbozos pero sin resultados hasta el momento, lo único que se ha definido es el formato que presenta el anexo No. 14, por lo demás próximamente se planteará a la Dirección General un plan propuesto al respecto por la Gerencia de Relaciones Industriales.

Los resultados de ésta entrevista y la incorporación y propuesta del despacho de consultoría contratado, determinarán el plan y

programa a seguir bajo la responsabilidad de la Coordinación de Recursos Humanos.

COMUNICACION Y MOTIVACION

- 9) Edición mensual del periódico informativo interno (Ver anexo No. 15). En esta labor, investiga, redacta, promueve, recaba datos y colaboraciones, captura la información en la computadora y realiza el montaje y la edición final para su impresión y distribución la primera semana de cada mes.
- 10) Promoción, organización y coordinación de:
- * Tornos deportivos: Torneo anual Guadalupano de futbolito y volibol (Ver anexo No. 16).
 - * Actividades Culturales: (Ver anexo No. 17).
 - * Proyección de películas mensuales de capacitación y motivación con temas de comunicación, relaciones humanas, seguridad e higiene (personal e industrial), calidad y productividad (Ver anexo No. 8).
 - * Tableros o pizarrones de avisos y comunicación general en los que además de la información propia de la compañía, se agregan consejos o mensajes motivacionales y de seguridad. El anexo no. 19, muestra un ejemplo de éstos avisos, en los que inclusive, por la importancia de los mismos, también se les anexa en ocasiones en sus recibos de pago.

RESULTADOS COMPLEMENTARIOS:

- 11) Elaboración de un formato sobre movimientos de personal para emitir reportes mensuales por departamentos (Ver anexo no. 20).

- 12) Constitución de formatos y Emisión de reportes de resultados de entrevistas y de exámenes de candidatos interesados en cubrir plazas vacantes (ver anexo No. 21).

- 13) Es de resaltar que en ausencia del Gerente de Relaciones Industriales, el Coordinador de Recursos Humanos queda como responsable del Departamento; por tal razón, la atención y supervisión a las demás áreas -como la de seguridad e higiene, Inspecciones por parte -de SEDUE y otras dependencias gubernamentales, atenciones médicas, etc. es parte también de sus resultados logrados.

Asimismo, el difundir la misión y filosofía de la organización, la atención y vigilancia de las políticas de personal y el elaborar, buscar y proponer formatos, procedimientos, técnicas u otros tipos de instrumentos de apoyo que funcionen para la mejora continua del trabajo profesional personal, departamental y organizacional, forman parte integral de sus responsabilidades y resultados obtenidos.

CIRCULOS DE COMUNICACION (CALIDAD):

- 14) Constitución de 16 círculos de calidad representando uno a cada Departamento.

Establecimiento de los formatos para su operación (Ver anexo No. 22).

En promedio cada círculos fue formado por 8 personas, mismas que antes habían recibido cursos, pláticas y textos formativos e informativos sobre filosofía y operación de los círculos de calidad.

La Coordinación de Recursos Humanos se encargó de la promoción, coordinación y difusión de éste proceso administrativo, así como de la asesoría de cada miembro o círculo de comunicación establecida dos asesores: el asesor externo (Asesor-Consultor de la empresa) y el asesor interno (Coordinador de Recursos humanos). (Ver anexo No. 23).

El promedio de asistencia y participación activa fue del 100%. Los círculos se reunían 30 minutos por semana en horarios establecidos por ellos mismos. Algunos de los temas considerados y analizados fueron: Reducción de costos, movimientos contables, procesos de fabricación, procedimientos administrativos, calidad y eficiencia, condiciones de seguridad, etc.

Un logro importante sin duda fue la credibilidad y confianza obtenida por el personal para su participación. El personal cooperó con una favorable actitud en todas las actividades al respecto. Sin embargo, y es de suma importancia señalar, que el inicio del proceso fue más complejo en el staff gerencial que en el resto de la pirámide organizacional ya que la resistencia al cambio se hizo latente y, por consiguiente, la retroalimentación a los integrantes de los círculos no era constante y el presupuesto -para incentivos por propuestas y logros obtenidos- no era el suficiente. Si bien la Dirección General siempre mostró credibilidad y apoyo, el staff gerencial se desenvolvió con ciertas reservas al respecto.

A pesar de lo anterior, el ánimo siguió y se lograron obtener interesantes propuestas a soluciones de problemas que afectaban fuertemente a la eficiencia; entre ellos:

- Redefinición de los procedimientos de facturación (Contabilidad).
- Minimización de formatos a utilizar (Administración).
- Establecimiento de horarios de servicio en general.
- Apertura y flexibilidad en las políticas de adquisición de materiales brindándole mayores alternativas a los proveedores, tanto para competir entre ellos, como para trabajar conjuntamente en el estudio de nuestros requerimientos (Compras).
- Mediciones estadísticas de los procesos de manufactura que detectaron: herramientas en mal estado, maquinaria con constantes reglajes equivocados, materia prima con especificaciones equivocadas, etc.

El proceso avanzó satisfactoriamente precisamente en el período que

establece éste estudio, sin embargo, y dado que, como se mencionó anteriormente, el asesor externo tenía una gran actividad como líder de éste proyecto al retirarse de él y dejar vacante su posición el proceso se detuvo por decisión de la Dirección General hasta que se firmara con otro despacho de asesoría que lo continuara.

El proyecto se reinició 6 meses con algunas variantes en general nombrándose ahora "Comités de Calidad" y en los que ahora se observa más dinamismo, participación y compromiso por parte del staff directivo y gerencial. Los resultados de ésta segunda fase están en proceso.

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y ALTERNATIVAS

CONCLUSIONES Y ALTERNATIVAS

Ante un México diferente, no se pueden ni se deben seguir haciendo las cosas iguales que en el pasado.

Discurso Presidencial 1990.

México enfrenta una importante e improporrogable necesidad de formar un espíritu productivo en todos los sectores laborales de la industria, comercio y servicios. Esta situación, se ha manifestado sobre todo en los últimos años en la que la competencia internacional y la apertura comercial en nuestro país, obligan a México a generar un proceso de cambio que asegure continuidad, congruencia y visión entratégica a largo plazo para su real desarrollo y crecimiento social. Por ello el formar un espíritu productivo a nivel Nacional, es una condición necesaria y prioritaria. Si no se crea ésta conciencia, cualquier plande solución de los problemas se encontrará en serio riesgo de fracaso.

Ahora, si bien es cierto que existe concenso de ver la productividad como una alternativa de solución de raíz, no se le está comprendiendo como un concepto integral de desarrollo, es decir, se debe ver la productividad como un concepto que debe asociarse de forma natural con lo humano, mucho más que con lo técnico; no se debe confundir, éste término con el aumento de producción, con rentabilidad o más trabajo, aunque definitivamente la productividad da mayores utilidades, es necesario enfocarla más

a los beneficios sociales integrales.

La productividad se encuentra en toda la organización; y aunque la Alta Dirección juega un papel relevante para su proceso, no sólo es su responsabilidad, sino de todos los miembros de la organización misma. Todos deben optimizar los recursos que están a su cargo ya sean materiales, financieros, humanos; etc. No basta con tener conocimiento o habilidades técnicas, es vital una actitud mostrada de querer y lograr hacer mejor las cosas día a día.

Definitivamente, la calidad y la productividad van de la mano, y es ahora que debemos entenderlo en toda la amplitud pues estamos inmersos en el concepto que llamamos competitividad; esto significa que si calidad es cumplir con los requerimientos del cliente y productividad es optimizar los recursos, al entender los requerimientos del cliente y satisfacerlos optimizando nuestros recursos estamos siendo competitivos, consiguiendo así la excelencia de la Organización.

Por esta razón, se deben realizar programas y estrategias educativas que contengan una clara orientación al desarrollo del trabajador como individuo y a la formación de actitudes productivas, tanto de actividades laborales como de estilo de calidad de vida personal. Actualmente, hay gran interés por parte de los empresarios, el gobierno y los sindicatos por hacer nuestro país más productivo. Esto lo debemos aprovechar para la

conformación de programas de educación continua que incluyan la capacitación formal impartida por empresa y sindicato para involucrarse en la creación de una cultura nacional de productividad. Algunos sectores industriales ya lo han iniciado, pero los resultados de hacerlo a nivel nacional y con programas definidos y compartidos hacia el mismo propósito, sería en verdad de beneficios sociales incalculables.

Ya es momento de hablar de una cultura productiva, más que meramente de sistemas de productividad; una cultura sustentada en valores, que sean consistente se integrales, dirigidos por líderes auténticamente comprometidos que sin descuidar la esencia misma de nuestra idiosincracia, si promuevan y refuercen programas en los que el trabajo en equipo, la motivación, la calidad y la excelencia formen parte integral de la actividad y estilo de vida de las personas.

Esto es realmente importante, pues todavía en la actualidad se percibe como muchos de los líderes dedican tiempo a la creación de sistemas, procedimientos, políticas, estructuras y tecnologías - la parte de instrumental- se olvidan de la parte causal: El espíritu productivo, el gusto por el trabajo y la confianza en la empresa. Estos aspectos que si bien es cierto son intangibles, son fundamentales y consntituyen áreas de oportunidad y preocupación cada vez mayor entre los gobiernos y los directivos de hoy. Cuando las empresas han entendido y aplicado este esquema, desde luego que

han logrado el involucramiento, el compromiso y el trabajo en equipo dirigido hacia la productividad. Cuando se reconoce que quien más sabe del problema es quien vive con él y lo hacemos participar que en la solución, estamos logrando que este reconocimiento lo motive a sentirse parte esencial para el éxito de la organización.

Es sumamente importante apuntar, que es alrededor de los aspectos humanos de las organizaciones en donde se encuentra una de las principales dudas y temores de la inversión extranjera en nuestro país.

Ahora bien, si México y las empresas que operan aquí han de participar en el "Acuerdo de Libre comercio", deberemos considerar como punto inicial que la formación de actitudes productivas será, en todo los órdenes, la plataforma que sustenta un nivel digno de competencia. En su discurso dirigido a líderes sindicales el 10. de Mayo de 1990, el Presidente Carlos Salinas de Gortari, señaló claramente, que, "en la creación de un clima laboral productivo se encuentra el reto de dirigente empresariales y sindicales, quines deben, encontrar fórmulas de cooperación donde la canalización del conflicto sea un instrumento de superación económica y social, que permita en la empresa alcanzar sus objetivos económicos, y al mismo tiempo estructurar relaciones sólidas con sus trabajadores, elevando su bienestar por la vía de una adecuada distribución de los resultados de la productividad".

conclusiones

Esto plantea un reto para las Ciencias aplicadas Sociales como la Administración, la Psicología y la Sociología del trabajo: Crear un ambiente laboral significativo, trascendente y, por lo tanto, productivo. Los profesionales que intervienen en la vida organizacional -tanto sindicatos como empresarios- deben hablar el mismo lenguaje y trabajar armónicamente hacia metas concertadas. La eficacia organizacional dependerá de la convicción generalizada sobre esta necesidad.

Actualmente, hemos importado diversos esquemas extranjeros como los ya mencionados de Juran (1974), Crosby (1982), Deming (1986) e Ishikawa (1985); entre otros, y los hemos intentado adecuar al medio nacional, sin embargo esto no ha sido suficiente para dar respuesta a las inquietudes del medio mexicano, ya que apenas en la fase de asimilar y conscientizar que la productividad es un fenómeno humano dentro de la organización.

En este punto, cabe anotar, y el autor lo comenta con mucho orgullo, que en conferencias recientes realizadas en la Asociación de Industriales de Tlalnepantla A.C., representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Consultores en Desarrollo Organizacional y Ejecutivo representantes de diversas corporaciones han expresado -en reiteradas ocasiones- que en los proyectos de Modernización, cambio tecnológico y optimización de servicios, se requiere de tecnología, equipo, financiamiento, materia prima, infraestructura, recursos humanos, pero sobre todo,

líderes capaces que conozcan y apliquen las habilidades de dirección de grupos humanos. En este aspecto señalan que el área de Relaciones Industriales o Recursos Humanos, juega un papel vital. y en especial los Psicólogos Organizacionales que en ella laboran, pues su formación profesional les permite participar como estrategias y agentes de cambio organizacional. Su contribución es fundamental en la identificación y promoción de talentos humanos para la consecución de objetivos y para el logro de resultados. En este sentido, es necesario que los directivos y el área de Recursos Humanos incorporen a todos los mandos de la organización a las actividades permanentes de capacitación y desarrollo en lo técnico, administrativo y humano y se les involucre gradualmente en la planeación, ejecución y control de sus áreas de resultados evitando dejar a la alta dirección la total responsabilidad de los resultados productivos.

Con esto se plantea un cambio de fondo, ya que el psicólogo laboral en su participación organizacional se enriquece en la dinámica de desarrollo de la organización al asumir un papel más activo, dinámico y estratégico, y -no meramente administrativo de las políticas de personal y su selección-. Su función está llamada a desempeñar un papel cada vez más importante en el cambio y crecimiento organizacional apoyando y asesorando a la alta dirección en los programas de productividad; esto claro, con el debido trabajo multidisciplinario que innegablemente enmarca la actividad organizacional.

Una condición necesaria en este ejercicio profesional del psicólogo organizacional, es el que entienda en su conjunto a la organización como un todo para que pueda orientar debidamente sus actividades hacia logros organizacionales de tal manera que perciba en que áreas de la misma se debe fortalecer el recurso humano. No es suficiente que en su práctica laboral, dentro del área de Recursos Humanos, de cumplimiento de la ley que sobre la materia exista o que solamente se apegue a lo que la legislación al respecto indica. Debe investigar, analizar, evaluar y decidir -en forma conjunta con los responsables de cada área de trabajo- cómo, a través de tener mejores recursos humanos, se va a contribuir a mejorar los planes de desarrollo y competitividad de su organización.

Todo lo ya expuesto, permite concluir que la filosofía y práctica de las relaciones industriales deben pasar por un proceso de renovación y actualización. Asimismo, las disciplinas científicas que se avocan al estudio de estas relaciones y su influencia en el desarrollo de las organizaciones también deben reflexionar sobre el hecho de reconocer que es urgente un cambio en el pensamiento epistémico que sin duda considere las experiencias pasadas -bases técnicas, conceptuales y filosóficas- pero que ahora aporte y adopte con mayor consistencia una mentalidad positiva más abierta y congruente con la realidad de los acontecimientos del entorno organizacional que están sucediendo y que exigen ante todo resultados de productividad.

En otras palabras, es condición necesaria conocer los antecedentes teóricos de una disciplina, pero es condición fundamental y urgente tener una actitud dispuesta para involucrarse y comprometerse para la conformación nacional de una cultura de productividad que oriente a nuestra sociedad hacia la tan ansiada calidad de vida.

Es el caso particular de esta empresa mexicana expuesta en este estudio, se puede percibir que no obstante su buena voluntad y sus intenciones por desarrollar una cultura de productividad, se topa todavía con un dilema: "¿Hacer dinero o hacer empresa? y aunque evidentemente pueden considerarse estas experiencias como complementarias, se precisa una revisión profunda y consciente de su misión, filosofía y el significado real que tiene para sus directivos.

Esta empresa y su Dirección General desea en verdad un cambio, de hecho, ha invertido en él, sólo que no ha sido compartido o aceptado del todo. La resistencia al cambio ha provocado lentitud en estos procesos de optimización y desarrollo de recursos. En otros casos, la incompetencia por desconocimiento ha sido evidente. La gran característica que se descubre en este tipo de organización es una clara transición de empresa familiar a empresa Institucional. La complejidad conceptual de los enfoques actuales de la administración moderna que engloba interdisciplinariamente el ejercicio profesional de especialistas, está provocando presión para el cambio. Esto aunado a las exigencias comerciales de

competencia del entorno, están exigiendo otro tipo de actitud y expresión del liderazgo para agilizar los procesos de efectividad organizacional.

El área de Relaciones Industriales está empezando a ser un mecanismo activo e importante en el proceso de cambio. Aunque es de reconocerse que ha sido lento y centralizado en su ejercicio profesional. Definitivamente, han influido muchos factores, tanto de la empresa, de los directivos, como de la propia Gerencia de Relaciones Industriales, para facilitar los medios adecuados en pos del correcto desenvolvimiento de dicha área para efectos de productividad. Sin embargo, si se está consciente que ésta área de Relaciones Industriales debe pasar o ser activamente el promotor y agente del cambio. Incluso se han llegado a expresar que además de la alta Dirección, los primeros convencidos de esta realidad es la propia área de personal. El papel de Relaciones Industriales -en esta compañía y dicho por la Dirección General- es favorecer la adaptación y flexibilidad de la organización, aunque esto sabemos, que nos llevará a tiempo. De hecho, no podemos participar con indiferencia ante los hechos que están ocurriendo, por lo que, si la condición es diferente, debemos también actuar la manera diferente".

El apoyo al desarrollo del área de Relaciones Industriales es paulatino, aunque firme. En la actualidad, la Coordinación de Recursos Humanos se encuentra en la tarea de buscar mecanismos de

productividad. Para ello, está recibiendo la capacitación técnica debida y reporta toda investigación e información a la gerencia de Relaciones Industriales, la que a su vez la transfiere a las Direcciones o Gerencias correspondientes. Esto hace que sus resultados próximos puedan ser importantes para coadyuvar al desarrollo productivo y sano crecimiento de la organización para enfrentar la inminente competencia internacional comercial que está ya presente en nuestro país. Esto es, por consiguiente, el reto y objetivo principal que ahora se le presenta en su ejercicio profesional, como Psicólogo Organizacional, al ocupante del puesto de Coordinador de Recursos Humanos en esta empresa mexicana.

Ahora bien, ya en lo referente al ejercicio profesional del psicólogo en el contexto organizacional es definitivamente fundamental que se le contemple como estrategia del desarrollo organizacional integral. No es posible continuar y mantener un enfoque tradicional y limitativo de su función. Debe ser visto como un agente el cambio organizacional que promueve el desarrollo individual y social rescatando los valores de la cultura mexicana para conformarlos en una nueva versión más armoniosa, creativa y de mejoramiento continuo. De alguna manera, la Psicología del trabajo debe encaminar sus esfuerzos tecnológicos para impulsar y elevar la calidad de vida de los individuos fortaleciendo su desarrollo integrado y productivo.

Su participación en el desarrollo de los programas de calidad total

le abre nuevos campos de acción, pero sobre todo de responsabilidad en la que al cultivar los valores fundamentales de la cultura de servicio y productividad, orienta a los responsables de la dirección de empresas, grupos sociales e instituciones, a conducir sus organismos por el rumbo del servicio a la sociedad creando así una corriente de calidad empresarial que nos vuelva: a) Capaces de enfrentar la competencia internacional con buenos resultados; b) a mejorar niveles de vida en todo sentido socioeconómico y cultural; c) mejores ciudadanos y, por ende, mejores seres humanos.

Sin lugar a dudas, mejorar la calidad debe ser un proceso ininterrumpido que debe perdurar, de ahí, que el psicólogo debe aportar elementos de cambio críticos, realistas y, sobre todo creativos. Por ello, su formación profesional precisa dominar técnicas especializadas del comportamiento individual y de grupo que se dirijan a buscar la calidad de vida; intelectual, económica, laboral y ciudadana de las personas para retroalimentar su mejoramiento, no sólo en las organizaciones, sino en la sociedad en su conjunto.

Los retos que se avecinan no sólo son de gran atractivo, sino de vital importancia. Sensibilizar al personal para fomentar y reformar valores, promover el trabajo en equipo, fomentar hábitos de productividad y lograr su involucramiento voluntario en el proceso de encontrar formas para mejorar los resultados, son ya objetivos reales y prioritarios en su acción profesional.

Por otro lado, y esto es de gran importancia, es fundamental que el psicólogo no sólo perciba su campo u objetivos de acción bajo otra perspectiva, sino también él como profesional, es necesario que se perciba a sí mismo con otra óptica. Es decir, como un consultor estratega de la organización que la ayuda a resolver sus problemas haciéndola más consciente de los procesos dentro de la misma, de las consecuencias de éstos y de los mecanismos mediante los cuales se puede apoyar para el cambio organizacional. Su labor es ya más de tipo ejecutivo y directivo, la selección y capacitación de personal son tan sólo una parte de las técnicas que deben manejar. Ahora, también se le precisa en su labor ejecutiva y consultiva, conocer suficientemente los marcos legales y financieros para "predecir" las repercusiones sociales de su actividad (intromisión profesional). De ahí, que en algunos sectores industriales se exprese que el psicólogo del trabajo debe considerar su orientación hacia objetivos económicos, no obstante que su enfoque es humanístico. Entender estos procesos sociales y económicos deben ser por tanto, parte importante de su responsabilidad profesional y una de sus cualidades de aporte a los programas de desarrollo organizacional y productividad ya como ejecutivo orgnizacional.

Específicamente en su actividad en el departamento de Recursos Humanos es necesrio que trabaje por objetivos concretos, medibles y definidos de acuerdo a las necesidades reales de la organización. Para ello, es condición requerida que conozca la misión y filosofía de la empresa o, de ser posible, participe en su delimitación y

establecimiento. Colaborar en la definición de objetivos organizacionales y en la planeación estratégica corporativa que enriquece no sólo sus conocimientos, sino su visión crítica y analítica para entender los procesos de interés de la organización y así encaminar sus esfuerzos profesionales hacia necesidades y no a supuestos aparentes.

La experiencia de participar en estos procesos le permiten al psicólogo entender por qué es necesario cumplir con ciertas condiciones para lograr la calidad y la productividad en las organizaciones.

Entre estas condiciones, el autor en base a investigaciones, experiencias propias de su desarrollo laboral y como alternativas propuestas también derivadas de este estudio, menciona algunas a

considerar para el lector interesado en conocer o en planear programas de desarrollo para efectos de productividad. Esto claro, bajo la consigna de que la labor organizacional es, ante todo, una labor multidisciplinaria.

1. Como filosofía profesional, es necesario conscientizar que la calidad de lo que hacemos, refleja la calidad de lo que somos. Por esta razón, el mejoramiento continuo de la calidad, es un compromiso personal y organizacional.

2. La productividad es una actitud responsable por el mejoramiento continuo y la administración de alto nivel debe primero poseer esta actitud (filosofía), antes de intentar cambiar otras actitudes y formas de pensamiento de la fuerza de trabajo.

3. Sólo la participación comprometida y veraz de todos aquellos involucrados en el proceso de la calidad total, pueden determinar su grado de efectividad real.

4. La amplitud de criterio para la apertura a los cambios es una condición fundamental en todo entorno organizacional. Nuevos métodos de administración, organización y solución de problemas deben tener auge y aceptación genuina. De hecho, existe una gran variedad de estrategias orientadas a

incrementar la productividad y la calidad que se pueden aprovechar favorablemente como: Círculos de Calidad, la cooperación sindicato-administración, sistemas de pago -por-conocimientos, control estadístico de calidad, simplificación del trabajo, producción justo -a- tiempo, rotación de trabajadores, etc., son sólo algunos métodos a considerar.

5. Control de calidad total, pago de salarios justos,

condiciones de trabajo seguras, reconocimientos de resultados obtenidos, reparto de utilidades, interés por el desarrollo de las personas y un programa de sugerencias de productividad, indudablemente funcionan para un óptimo rendimiento en todas las áreas de la organización.

6. Instrumentar nueva tecnología e innovación administrativa; atención y preocupación por el diseño del producto y el servicio a clientes; control y aseguramiento de la calidad; orientación de gastos de capital para la eficiencia de las instalaciones y para el mejoramiento de operaciones de manufactura y administración; programas de reducción de costos a todos los niveles de la empresa; ambientes de trabajo agradables con puestos definidos; mejoras de comunicación en todos los sentidos; fijación de objetivos específicos (medibles) de productividad para todos los empleados, y programas de motivación; sin lugar a dudas, coadyuvan estratégicamente a los planes y programas de desarrollo organizado y crecimiento efectivo.

7. El instalar reconocimientos por mejorar la calidad, por no tener accidentes, por asistencia perfecta, por aumento del rendimiento laboral, por disminución de tiempos muertos, ~~reducir~~ significativamente en reducciones de costos y, por tanto, en beneficios utilitarios en la productividad.

8. Crear pequeños grupos de trabajo que se encarguen de identificar, analizar y proponer ideas para mejoras continuas por extremas que en cierto momento parezcan.
9. Establecer en lo interno de la empresa un centro de calidad-productividad que reporte directamente a la alta dirección y que contemple: una área de desarrollo de técnicas administrativas y una área de formación de recursos humanos.
10. Involucrar a familiares en las estrategias de formación de una cultura de calidad y productividad para obtener retroalimentación y superación continua de tal modo que esto se vaya convirtiendo en un estilo de vida.
11. Fomentar la acción innovadora, la administración flexible y la evaluación constante para medir oportunidades y resultados.
12. Nunca descuidar la motivación y la aceptación genuina de los miembros de la organización, sino por el contrario, involucrarlos en todo proyecto. La administración debe ser participativa y el involucramiento total.
13. Reducir los niveles de rotación de personal que constituyen un alto costo en la inversión de desarrollo y que significan

un obstáculo para la continuidad de los programas.

14. Una sólida preparación técnica es definitiva en todo proceso y en toda especialidad.

15. En suma, necesitamos cambiar las actitudes tanto de los individuos como de las organizaciones, si es que deseamos abarcar el verdadero potencial de los recursos humanos. Necesitamos el trabajo en equipo. Sin estos cambios se está desperdiciando mucho el tiempo al cambiar otros parámetros. A menos que el factor humano en la ecuación de la productividad sea efectivo, todos los otros aspectos son fundamentalmente irrelevantes en la búsqueda del mejoramiento de la efectividad y, por ende, de la productividad. Y esto sólo puede suceder mediante un cambio de dirección organizacional.

Finalmente, para concluir este trabajo, es vital señalar 5 puntos de gran relevancia:

1. Dentro de los esquemas de la formación del psicólogo del trabajo es necesario tener presente que un mercado significativo de su ejercicio profesional se encuentra en el campo de las organizaciones.

2. Su formación académica; teórica e técnica, debe girar

alrededor de aproximaciones que se enfoquen y tengan congruencia con la realidad a la cual se enfrentan. En este aspecto, en la formación de Psicólogos en la ENEP - Iztacala se precisa una reconsideración en los programas educativos ya que si partimos de que está ubicada en una zona industrial con necesidades urgentes de personal especializado y no cuenta con ese soporte para abastecer a la industria y, si por otra parte, encontramos, como hemos visto a lo largo de este estudio, que el psicólogo en su formación profesional está plenamente capacitado para intervenir en forma decorosa en todo proceso relacionado con el desarrollo de la organización, de los trabajadores y de la sociedad; entonces resulta urgente plantear un análisis al respecto en bien del prestigio de la profesión, de la institución académica y, en especial, de los egresados que pueden tener una alternativa de empleo para desarrollarse

plena, eficaz y competitivamente.

3. En su actividad dentro de una organización, básicamente en el Departamento de Relaciones Industriales o Recursos Humanos, su punto de vista crítico y su desenvolvimiento no debe descuidar que su posición es el de ejercer una función y no simplemente ocupar un puesto; es decir, su práctica profesional va más allá de seleccionar y contratar a una persona, o de brindarle la capacitación como tradicionalmente se maneja, sino mas bien el

replantearse quién es realmente y lo importante de su labor en el desarrollo de la organización como un todo.

4. Nunca olvidar que la investigación, análisis e implementación de variables forman parte de su formación y, por tanto, de su ejercicio profesional. Su actividad debe ser bajo un criterio científico.
5. No pretendemos, ahondar en sugerencias prácticas de sus actividades dentro de un departamento, pues de alguna manera existen muchas alternativas de acciones concretas que se pueden implementar al respecto y que en algún momento requerirán, necesariamente, de la experiencia vivida, por el contrario, queremos estimular la reflexión hacia el contenido de su potencial de crecimiento en el contexto

organizacional, tanto para la institución académica que forme psicólogos, como para el psicólogo mismo. Esto es fundamental para que como profesionales con conciencia y responsabilidad social coadyuemos a lograr la tan requerida cultura nacional de calidad total que el país necesita para mejorar los niveles de vida de nuestra sociedad en su conjunto.

B I B L I O G R A F I A

1. Abramson, R. y Halset (1983). "Programación para la Mejora de Rendimiento en las Empresas". "Guía para Gerentes y Consultores". Serie Desarrollo Gerencial, No. 15 OIT, Ginebra.
2. Ardila, ruben (1981). "La Profesión del Psicólogo". Trillas, México, D.F.
3. Arias Galicia, F. (1975, 1986). "Administración de Recursos Humanos". Trillas, México, D.F.
4. Arrona Felipe (1986). "Calidad, el Secreto de la Productividad" Técnica, México, D.F.
5. Bernal, J.M. (1986). "Acción Ejecutiva". "Crisis de Identidad en la Función de Personal". Revista de publicación mensual, Vol. 5, No. 2. Publicación Universidad de West Florida en Pensacola.
6. Boulden, G. (1986). La importancia de los Recursos Humanos en el Incremento de la Productividad. En "Seminario sobre estrategias y técnicas para el incremento de la productividad". Memoria. Secretaría del Trabajo y Previsión

Social, México, D.F.

7. Brown, J.A.C. (1982). "La Psicología Social en la Industria". Fondo de Cultura Económica, México, D.F.
8. Chruden, H.J. y Sherman, J.R. (1984-1985). "Administración de Personal". Compañía Editorial Continental, México. D.F.
9. CODICE (1986). Revista del grupo CONDUMEX y emitido por el Boletín UP-IPADE (cp) FHN-52), México, D.F.
10. Colunga, C. Martínez, R. (1988). "Perfil del Relacionista Industrial Mexicano". Ediciones de Cultura Empresarial, México, D.F.
11. Crosby, Phillip (1982). "La Calidad es Gratis". Plume, Nueva York.
12. Crosby, Phillip (1990). "Hablemos de Calidad". Mc Graw Hill Interamericana de México, D.F.
13. Deal, E.T. y Kennedy, A.A. (1985). "Culturas Corporativas" Fondo Educativo Interamericano, México, D.F.
14. Dessler, Gary (1979). "Organización y Administración". "Enfoque Situacional" Prentice Hall, Barcelona, España.

15. Dunnette, D.M. y Kirchner, K.W. (1980). "Psicología Industrial" Trillas, México, D.F.
16. Hall, Richard (1982). "Organizaciones, Estructura y Proceso". Prentice Hall Int. Barcelona, España.
17. Harrsch, Catalina (1985). "El Psicólogo ¿Qué hace?". Alhambra Mexicana S.A. de C.V., México, D.F.
18. Herrick, N.O. y Macoby, M. (1975). Humanizar el Trabajo: La Meta más importante de los Setentas. En "Humanización del Trabajo". Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, D.F.
19. Iacocca, Lee y Novak, W. (1985) "Iacocca. Autobiografía de un Triunfador". Grijalbo, México, D.F.
20. Ishikawa, Karou. (1985). ¿Qué es Control de Calidad" Serie Empresas y Empresarios, México, D.F.
21. Jerome, Mark A. (1986). Avances en el Area de Productividad en los Estados Unidos y otros Países Industrializados. En "Seminario sobre Estrategias y Técnicas para el Incremento de la Productividad. Memoria". Secretaría del Trabajo y Previsión

Social. México, D.F.

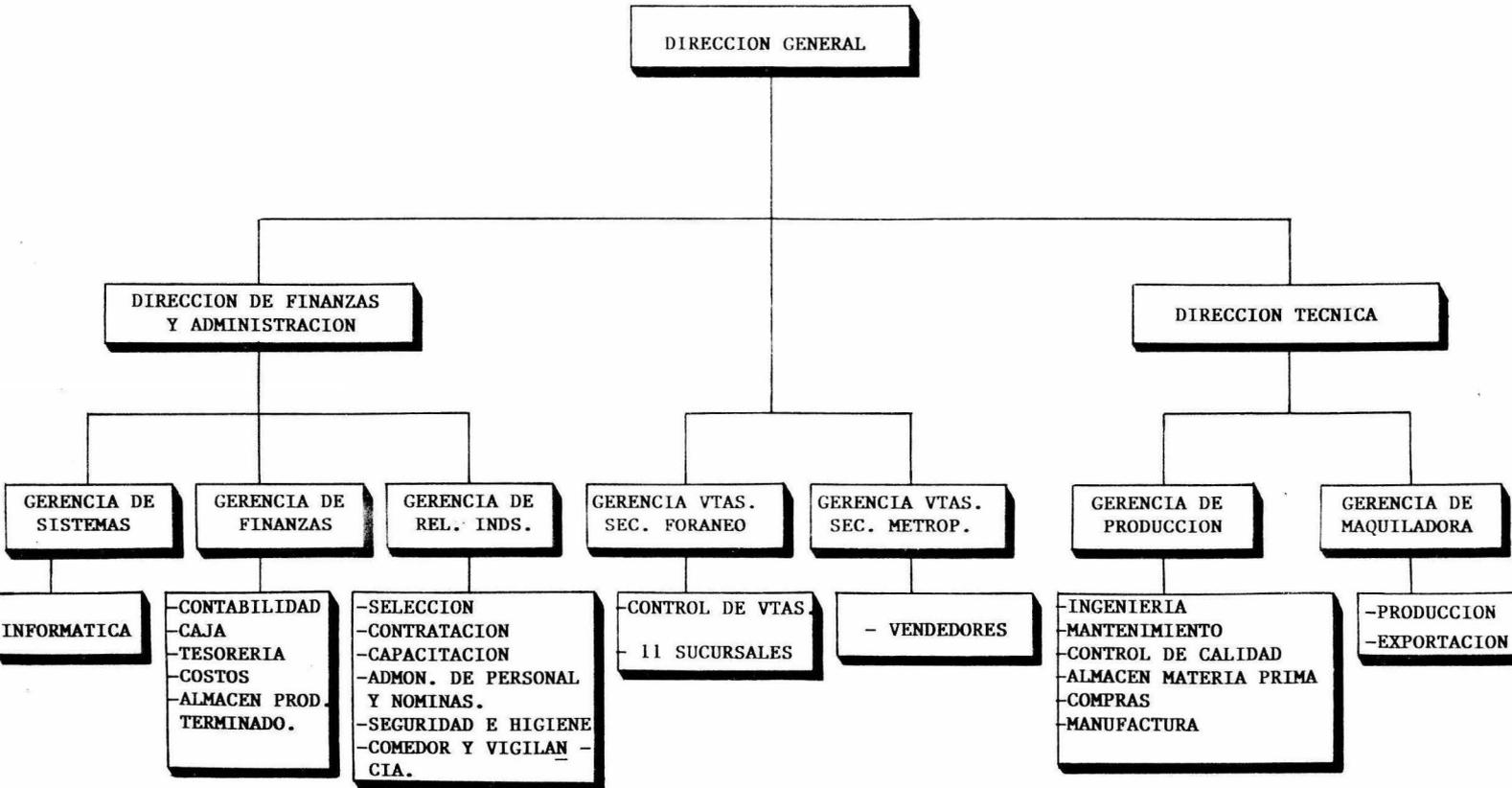
22. Jurán, J.M.: (1974). "Manual de Control de Calidad". Mc Graw Hill, México, D.F.
23. Kolb, D.; Rubin, I. y Mc Intyre, J. (1974). "Psicología de las Organizaciones. Experiencias". Prentice Hall, Barcelona, España.
24. Montnollin, Maurice (1975). "Reporte de Trabajo" en el Congreso Internacioanl de Psicología del Trabajo. Notas Técnicas de IPADE, (P) DPN-93, México, D.F.
25. Muller, Enrique (1984). "La Función Humana de las Organizaciones". Nota Técnica de IPADE (P) DPN-93, México, D.F.
26. Oligastri, Enrique (1988). "Gerencia Japonesa y Círculos de Participación". Serie Desarrollo Empresarial, México, D.F.
27. Ouchi, William (1982). "Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío Japones". Fondo Educativo Interamericano, México, D.F.
28. Peters, T.J. y Waterman, R. (1982). "En Busca de la Excelencia". Lasser, México, D.F.

29. Pozos, Jaime (1986). "Papel de los Círculos de Control de Calidad en el Incremento de la Productividad". En Seminario sobre Estrategias y Técnicas para el Incremento de la Productividad. Memoria. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, D.F.
30. Reyes, Ponce (1981). "Administración de Personal". Tomo I Relaciones Humanas. Trillas, México, D.F.
31. Shein, Edgar (1982, 1988) "Psicología de la Organización". Prentice Hall, Barcelona, España.
32. Siegel, L. y Lane, I.M. (1974, 1983). "Psicología de las Organizaciones Industriales". Compañía Editorial Continental, México, D.F.
33. Smith, S.C. y Wakeley, H. (1977). "Psicología de la Conducta Industrial". Mc Graw Hill, México, D.F.
34. Thompson, C. Philip (1982). "Círculo de Calidad. Cómo hacer para que funcionen". Norma, México, D.F.
35. Toffler, Alvin (1971). "El Shock del Futuro". Plaza y James S.A. Barcelona, España.

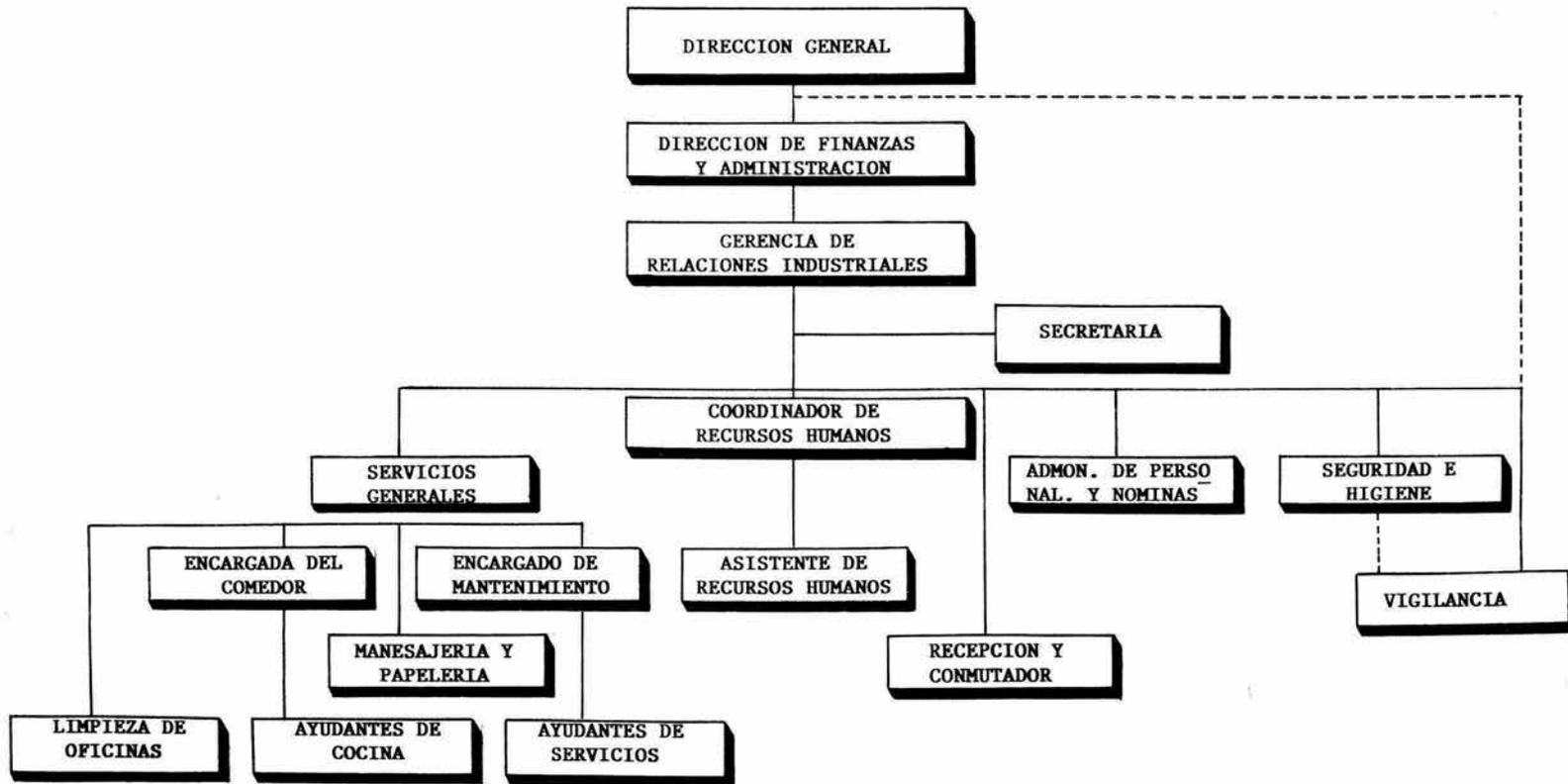
- * 36. Vargas Alfredo (1978) "La Profesión del Psicólogo".
Universidad de Colombia,
- * 37. Walton, Mary (1986). "Cómo Administrador con el Método Deming" Serie Empresas y Empresarios, México, D.F.

A N E X O S

ANEXO No. 1
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA COMPAÑIA



ORGANIGRAMA DE LA
GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES



ANEXO No. 3
DIAGNOSTICO DE LA FUNCION DE PERSONAL

FUNCIONES	M A L	B I E N	EXCELENTE
FILOSOFIA DE PERSONAL	NO EXISTE LA COSTUMBRE PRUEBA Y ERROR	EXISTE EN LA DIRECCION POR ESCRITO. SE PIERDE A NIVELES BAJOS.	EXISTE POR ESCRITO SE SIGUE EN TODOS LOS NIVELES
SELECCION	NO HAY PRUEBAS. ENTREVISTA BURDA	PRUEBAS SENCILLAS. BUEN SISTEMA DE ENTREVISTAS	PRUEBAS POR PUESTO ENTREVISTAS PROFUNDAS. PLANEACION DE R.H.
ENTRENAMIENTO	POR OSMOSIS NO SE SIGUE NI LA LEY	SE SIGUE EL MINIMO DE LEY. SE IMPARTEN ALGUNOS CURSOS	PLANEACION DE CALIDAD. PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO. EVALUACION POR RESULTADOS
SUELDOS	MINIMO DE LEY. INCONGRUENCIA AUMENTO DE DEDAZO	ESTRUCTURA DE SUELDOS. REVISIONES PERIODICAS. AUMENTOS PERIODICOS	ESTRUCTURA DE SUELDOS. ESTUDIOS DE MERCADO. AUMENTO X RESULTADOS
PRESTACIONES	MINIMO DE LEY = S SIND Y NO SIND NO SE REVISAN	POR NIVELES S SINDICALIZADOS Y NO SINDICALIZADOS	POR NIVELES DIFERENTE + NIVELES COMPARACION MERCADO
ORGANIZACION	NO HAY DEFINICION DE PUESTOS. NO HAY ORGANIZACION. SE DICE QUE HACER.	DEFINICION DE PUESTOS. ORGANIGRAMA INCIPIENTE	DEF. DE PUESTOS A. I.R. MANUAL DE ORGANIZACION. PUESTOS-OBJ-RESULTADOS
COMUNICACIONES	LAS QUE DA EL DIRECTOR. A VECES UNA VEZ AL AÑO.	TABLERO DE AVISOS. REUNIONES FRECUENTES, SE CONOCEN RESULTADOS	PROGRAMA DE COMUNICACION. TABLEROS Y PERIODICO DE PARTICIPACION DE TODOS
RELACIONES LABORALES	SOLO CUANDO HAY REVISION DE CONTRATO COLECTIVO.	SISTEMA DE QUEJAS. ATENCIONES AL SINDICATO Y SUS DELEGADOS	PLANEACION DE RESULTADOS PROGRAMAS. PARTICIPACION DEL SINDICATO
SEGURIDAD INDUSTRIAL HIGIENE	MINIMO DE LEY	ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO. SUPERVISION SOLAMENTE	PROGRAMA DE S.I. FUERTE APOYO GERENCIA, TODOS COOPERAN.

PERSONA :

COMPañIA :

REPORTA A :

PROPOSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO :

AREAS DE RESULTADOS	RESPONSABILIDAD : DEFINICION Y MAGNITUD	MEDIDAS DE RESULTADOS

AREA DE RESULTADOS	O B J E T I V O	P R O G R A M A	F E C H A

PUESTO: GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES

FECHA: ENERO 26 DE 1989.

NOMBRE:

COMPAÑIA: RAZON SOCIAL

REPORTA A: DIRECTOR DE FINANZAS Y ADMINISTRACION
DIRECCION GENERAL

OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL PUESTO: PLANEAR, ORGANIZAR, COORDINAR, PROVEER, APOYAR, PROCURAR, EVALUAR, Y ORIENTAR ACCIONES CONCRETAS QUE FORTALEZCAN, MEJOREN Y PRESERVEN EL ORDEN, ORGANIZACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA QUE EL CLIMA ARMONICO Y JUSTO FAVOREZCA A LA PRODUCTIVIDAD, DESARROLLO Y EQUITAD INTEGRAL DE LA ORGANIZACION.

AREA DE RESULTADOS	RESPONSABILIDAD: DEFINICION Y MAGNITUD	MEDIDAS DE RESULTADOS
RECLUTAMIENTO EVALUACION SELECCION	<p>-CAPTAR, EVALUAR, SELECCIONAR Y CONTRATAR EN CORRESPONDENCIA CON LOS RESPONSABLES DE LAS AREAS SOLICITANTES, PERSONAL IDONEO PARA CUBRIR LOS REQUERIMIENTOS DE PUESTOS VACANTES AL MEJOR COSTO Y TIEMPO POSIBLE.</p> <p>-PLANEAR Y ORGANIZAR SU INTEGRACION AL PUESTO Y A LA ORGANIZACION.</p> <p>MAGNITUD: INDICES ESTADISTICOS DE RESULTADOS DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO, EVALUADO, CONTRATADO A INTERCAMBIO, ETC.</p>	<p>-ELABORACION, INTEGRACION E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION.</p> <p>-APEGO A POLITICAS DE PERSONAL.</p> <p>-CONTRATACIONES OPORTUNAS A BAJO COSTO.</p> <p>-OBTENCION DE INDICES ESTADISTICOS DEL AREA.</p> <p>-DETERMINACION Y APLICACION DE PRUEBAS TECNICAS Y PSICOLOGICAS.</p> <p>-EMISION DE REPORTES DE EVALUACION POR CANTIDAD DE DATOS.</p> <p>-ELABORACION E IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE INDUCCION.</p>
ADMINISTRACION DE PERSONAL Y NOMINAS	<p>-ELABORAR, CALCULAR, INTEGRAR, REGISTRAR Y CONTROLAR LOS MOVIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE PERSONAL.</p> <p>MAGNITUD: INDICES ESTADISTICOS DE PERSONAL POR AREAS Y SUCURSALES:</p> <p>* SINDICALIZADO/MO SINDICALIZADO</p> <p>* BASE / EVENTUAL</p> <p>* CASA MATRIZ / SUCURSALES / MAQUILADORA</p>	<p>-ELABORACION, INTEGRACION E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION.</p> <p>-ELABORACION Y CONTROL DE NOMINAS CASA MATRIZ, SUCURSALES Y MAQUILADORA.</p> <p>-CALCULOS Y CONTROL DE IMSS, INFONAVIT, FOMACOT VACACIONES, AGUINALDOS, P.T.U., TIEMPOS EXTRAS Y FINIQUITOS.</p> <p>-CONTROL DE SALIDAS DE VACACIONES</p> <p>-ADMINISTRACION DEL FONDO DE AHORRO</p> <p>-CONTROL DE ASISTENCIAS, ENTRADAS, SALIDAS Y PERMISOS DEL PERSONAL.</p> <p>-CONTROL DE MOVIMIENTOS: ALTAS, BAJAS Y MODIFICACIONES SALARIALES.</p> <p>-OBTENCION Y CONTROL DE LOS INDICES DE ROTACION Y AUSENTISMO.</p>

PUESTO

FECHA:

NOMBRE:

COMPAÑIA:

REPORTA A:

PROPOSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:

AREA DE RESULTADOS	RESPONSABILIDAD: DEFINICION Y MAGNITUD	MEDIDAS DE RESULTADOS
CAPACITACION ADIASTRAMIENTO DESARROLLO	<p>-PLANEAR, ORGANIZAR E IMPLEMENTAR PLANES Y PROGRAMAS QUE PERMITAN EL DESARROLLO PRODUCTIVO PERSONAL Y LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS LEGALES EN LA MATERIA.</p> <p>MAGNITUD: INDICES ESTADISTICOS DE EVENTOS, PARTICIPANTES Y RESULTADOS.</p>	<p>-ELABORACION, INTEGRACION E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION.</p> <p>-INTEGRACION Y REGISTRO DE LA C.M.C.A. Y DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO.</p> <p>-ELABORACION DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.</p> <p>-DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION</p> <p>-ELABORACION, ESTRUCTURACION E IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION</p> <p>-SELECCION Y PREPARACION DE MATERIALES DIDACTICOS.</p> <p>-ELABORACION DEL PLAN DE PROMOCIONES Y DESARROLLO.</p> <p>-ASIMILACION DE TECNOLOGIA.</p>
SALUD, SEGURIDAD E HIGIENE	<p>-PROMOVER LA PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LAS ACTIVIDADES DE SEGURIDAD E HIGIENE A TRAVES DE CAMPANAS, PLATICAS, CURSOS, AUDIOVISUALES, ETC., A FIN DE MANTENER BAJO EL INDICE DE SINIESTRALIDAD E INCREMENTAR EL INDICE DE ACTOS SEGUROS.</p> <p>MAGNITUD: INDICES DE SINIESTRALIDAD.</p>	<p>-ELABORACION, INTEGRACION E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION.</p> <p>-INTEGRACION, REGISTRO Y OPERACION DE LA C.M.S.H.</p> <p>-BRINDAR CON OPORTUNIDAD EL SERVICIO MEDICO.</p> <p>-ELABORACION DEL PROGRAMA DE INDUCCION EN SEGURIDAD E HIGIENE.</p> <p>-APEGO A POLITICAS Y REGLAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE.</p> <p>-INTEGRACION DE BRIGADAS DE PRIMEROS AUXILIOS SINIESTROS Y EVACUACIONES.</p>

PUESTO

FECHA:

NOMBRE:

COMPañIA:

REPORTA A:

PROPOSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:

AREA DE RESULTADOS	RESPONSABILIDAD: DEFINICION Y MAGNITUD	MEDIDAS DE RESULTADOS
		<ul style="list-style-type: none">-REALIZACION DE CAMPAÑAS DE SALUD, SEGURIDAD E HIGIENE.-REALIZACION DE LAS REVISIONES MEDICAS SEMESTRALES A TODA LA POBLACION.
1. COMUNICACION MOTIVACION	<p>-PROMOVER CANALES ABIERTOS DE COMUNICACION Y PARTICIPACION QUE PERMITAN LA EXPRESION Y MANIFESTACION DE IDEAS, INQUIETUDES E INTERESES A FIN DE PRESERVAR LA ARMONIA Y ESTABILIDAD ORGANIZACIONAL.</p> <p>MAGNITUD: INDICES DE SATISFACCION Y PARTICIPACION LABORAL.</p>	<ul style="list-style-type: none">-ELABORACION DE UN BOLETIN INFORMATIVO INTERNO MENSUAL.-REALIZACION DE CAMPAÑAS DE MOTIVACION, PARTICIPACION Y DESARROLLO.-OBTENCION DE INDICES ESTADISTICOS DE SATISFACCION, CLIMA LABORAL Y QUEJAS INTERNAS.-PROMOCION DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS DE APOYO TALES COMO CONCIERTOS, OBRAS DE TEATRO, FUNCIONES DE CINE, TALLERES ARTISTICOS, ETC.-COORDINACION DE LA OPERACION DE LOS CIRCULOS DE COMUNICACION.

PUESTO

FECHA:

NOMBRE:

COMPANIA:

REPORTA A:

PROPOSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:

AREA DE RESULTADOS	RESPONSABILIDAD: DEFINICION Y MAGNITUD	MEDIDAS DE RESULTADOS
1. SERVICIOS GENERALES	<p>-PROPORCIONAR LOS SERVICIOS QUE LA EMPRESA Y EL PERSONAL REQUIEREN PARA LA MEJOR PRESENTACION, DISPOSICION Y ARREGLO DE LAS - INSTALACIONES, ALUMBRADO, EQUIPO Y MUEBLES DE OFICINA, VEHICULOS Y PAPELERIA, ASI COMO LO REFERENTE A SERVICIOS DE COMEDOR, - SEGURIDAD FISICA, RECEPCION DE PERSONAS, - LLAMADAS Y MENSAJERIA EN GENERAL.</p> <p>MAGNITUD: INDICE ESTADISTICO DE SERVICIOS REALIZADOS.</p>	<p>-MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE AREAS COMUNES: BAÑOS, VESTIDORES, COMEDOR, OFICINAS, PATIOS, JARDINES, ESTACIONAMIENTOS, PASILLOS ETC.</p> <p>-SERVICIOS A BANCOS, CORREOS, DEPENDENCIAS DE GOBIERNO, NOTARIAS Y PAGOS DIVERSOS.</p> <p>-MANTENIMIENTO DE STOCKS DE PAPELERIA PARA - SURTIR OPORTUNAMENTE SEGUN REQUERIMIENTOS.</p> <p>-REPARACIONES Y ARREGLO EN DESPERFECTOS O - MEJORAS A INSTALACIONES, EQUIPOS O SISTEMAS SEGUN REQUERIMIENTOS Y POSIBILIDADES.</p> <p>-RECEPCION DE PERSONAS, CLIENTES, PROVEEDORES O VISITANTES PARA SU REGISTRO, CONTROL Y ATENCION.</p> <p>-MANTENER EL SERVICIO DE COMEDOR EN LA CALIDAD E HIGIENE REQUERIDAS.</p> <p>-PROPORCIONAR EL SERVICIO DE VIGILANCIA DE - INSTALACIONES, RECORRIDOS, RELOJES CHECADOS, ETC.</p> <p>-DISPONER TODO LO NECESARIO PARA EL ALMACENAMIENTO Y ARBITRAJE OPORTUNO DE DESPENSAS.</p> <p>-ELABORAR LISTADOS DE UNIFORMES PARA LOS - TRABAJADORES DE LA PLANTA, SUCURSALES, COCINA Y VIGILANCIA.</p> <p>-PARTICIPAR EN LA ORGANIZACION Y COORDINACION DE FESTEJOS Y EVENTOS ESPECIALES DE LA EMPRESA.</p>

COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE:

FECHA:

AREA DE RESULTADOS	OBJETIVO	PROGRAMA	FECHA
RECLUTAMIENTO EVALUACION SELECCION CONTRATACION INDUCCION	<p>1. NORMALIZAR, SISTEMATIZAR Y CONTROLAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO A EFECTUAR PARA CAPTAR, EVALUAR, SELECCIONAR Y CONTRATAR PERSONAL IDONEO A FIN DE CUBRIR LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL AL MENOR COSTO Y TIEMPO POSIBLE.</p> <p>2. PONER A DISPOSICION DE LOS SOLICITANTES EL PERSONAL IDONEO QUE REQUIERA PARA CUBRIR SUS PLAZAS VACANTES EN UN PERIODO DE 10 A 15 DIAS HABILES.</p> <p>3. EVALUAR, SELECCIONAR Y CONTRATAR EN CORRESPONDENCIA CON EL JEFE DE AREA SOLICITANTE, PERSONAL QUE CUMPLA CON LOS REQUERIMIENTOS DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, EXPERIENCIA, ETC. QUE EL PERFIL Y DESCRIPCION DEL PUESTO ESTABLECE.</p>	<p>1.1 ELABORAR, PROPONER Y DIFUNDIR UN MANUAL DE ORGANIZACION QUE ESTABLEZCA CLARAMENTE LOS OBJETIVOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS A SEGUIR PARA SOLICITAR EL SERVICIO DE RECLUTAMIENTO, EVALUACION, SELECCION Y CONTRATACION DE CANDIDATOS ADECUADOS A OCUPAR PLAZAS VACANTES.</p> <p>2.1 INGRESAR Y PARTICIPAR EN LOS LLAMADOS GRUPOS DE INTERCAMBIO DE CARTERA DE PERSONAL CON OTRAS EMPRESAS A FIN DE AMPLIAR CONSTANTEMENTE NUESTRA RED DE INFORMACION, COMUNICACION Y CAPTACION DE PERSONAL VIABLE A OCUPAR PUESTOS VACANTES.</p> <p>2.2 ESTABLECER Y MANTENER COMUNICACION CON DIVERSAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO COMO ESCUELAS, ASOCIACIONES, SOCIEDADES PROFESIONALES Y BOLSAS DE TRABAJO EN GENERAL QUE PERMITAN MANTENER ACTIVA UNA CARTERA DE CANDIDATOS VIABLES QUE SATISFAGAN NUESTROS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL AL MENOR COSTO Y TIEMPO POSIBLE.</p> <p>3.3 DETERMINAR EN CORRESPONDENCIA CON EL JEFE DE AREA SOLICITANTE LAS PRUEBAS TECNICAS DE CONOCIMIENTOS CONVENIENTES Y ADECUADAS QUE SE DEBEN APLICAR A LOS CANDIDATOS INTERESADOS EN INCORPORARSE A LA ORGANIZACION.</p>	<p>FEBRERO 23 ABRIL 28 JULIO 28</p> <p>SEPTIEMBRE 29</p> <p>PERMANENTE</p> <p>PERMANENTE</p> <p>ABRIL 14</p>

ANEXO No. 7

RAZON SOCIAL

GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES

MANUAL DE ORGANIZACION

AREA I:

RECLUTAMIENTO, EVALUACION, SELECCION
CONTRATACION E INDUCCION DE PERSONAL

RAZON SOCIAL

MANUAL DE ORGANIZACION RELACIONES INDUSTRIALES

INTRODUCCION

El presente Manual de Organización surge de la necesidad de contar con un instrumento de trabajo que sirva a quienes tienen o desempeñan alguna función relacionada con el proceso de Selección y Contratación de Personal en nuestra Empresa.

Este documento se ha elaborado con la finalidad de ordenar la secuencia que los Gerentes y Jefes de área deberán seguir en los casos en que deseen contratar personal. Constituye parte del Manual General de Organización de la Gerencia de Relaciones Industriales en lo referente a servicios al personal.

Incluye los procedimientos y formatos que deberán contemplarse en lo relativo a solicitar el servicio de Contratación de personal para ocupar plazas vacantes.

A través de este mecanismo de Organización y con el apoyo y colaboración de todo el nivel de mandos de la Empresa, esperamos integrar a los mejores colaboradores dentro de cada una de las especialidades que conforman nuestro cuadro de ocupaciones y, que finalmente representa la fuerza más importante para alcanzar índices de calidad y productividad más elevados dentro de un clima y cultura organizacional fuertes. La fortaleza de nuestra Empresa radica en su compromiso social de mejorar y fomentar su CALIDAD TOTAL como organización profesional que es.

"...Tenemos valores y creencias que transmitir, no sólo productos".

Elaboró

Vo.Bo.

Autorizó

Emisión

Revisión

**MANUAL DE ORGANIZACION
RELACIONES INDUSTRIALES**

II. OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Establecer una guía técnica de los objetivos, políticas y procedimientos del área de Reclutamiento, Evaluación, Selección, Contratación e Inducción de Personal que norme y sistematice su proceso administrativo y sirva como marco de referencia para consolidar sus acciones.

III. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL MANUAL

- 1.- Establecer una guía para las acciones concretas de cada área de resultados, orientadas a la consecución de los objetivos generales de la Empresa.
- 2.- Delimitar la magnitud de responsabilidad y competencia de quienes desempeñan la función relacionada con el proceso de selección y contratación de personal, para evitar la duplicidad o incumplimiento de funciones y así optimizar los recursos empleados.
- 3.- Instituir este manual como un medio de información, difusión y control para organizar el trabajo de quienes tienen o desempeñan alguna función relacionada con el proceso de selección y contratación de personal, tanto del personal que ya labora en la Empresa, como al de nuevo ingreso.
- 4.- Delimitar un marco de referencia para la organización y sistematización del trabajo, así como para la medición del desempeño del mismo.

Elaboró

Vo.Bo.

Autorizó

Emisión

Revisión

**MANUAL DE ORGANIZACIONES
RELACIONES INDUSTRIALES**

IV. FILOSOFIA DEL MANUAL

La Empresa:

- 1.- Reconoce que los recursos humanos con que cuenta son su activo más valioso, y que su éxito depende en gran parte del desempeño de cada uno de sus empleados. Por ello, a través de una adecuada selección y contratación de personal, asegura crear un ambiente óptimo de su personal, así como un clima armónico, seguro y orientado al trabajo en equipo.

- 2.- El desarrollo de un equipo productivo de trabajo está directamente relacionado con la guía efectiva proporcionada por el Jefe de área correspondiente y por la delimitación de un manual de organización que establezca claramente los metodos y procedimientos a realizar por áreas de resultados. De esta manera, el personal podrá ejecutar sus tareas con la eficiencia y responsabilidad requeridas por el puesto que desempeñan y por las necesidades de la Compañía.

V. POLITICAS DEL MANUAL

- 1.- Las políticas, métodos y procedimientos incluidos en las declaraciones de este Manual estarán sujetas a cambios cuando la Dirección General y la Gerencia de Relaciones Industriales así lo consideren conveniente o necesario para mejorar la productividad de las labores a desarrollar.

- 2.- Las copias de este Manual estarán a disposición de todos los ejecutivos que tengan personal subordinado. Las páginas adicionales, previamente revisadas y autorizadas, serán distribuidas conforme se vayan publicando.

Elaboró

Vo. Bo.

Autorizó

Emisión

Revisión

RAZON SOCIAL

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
RELACIONES INDUSTRIALES

RECLUTAMIENTO

Objetivo General:

Captar oportunamente personal idóneo para cubrir los requerimientos de puestos vacantes al menor costo y tiempo posible.

Objetivos Específicos:

- 1.- Establecer y mantener una red de fuentes de abastecimiento de personal, en condiciones de garantizar razonablemente la localización y la obtención de personal adecuado a las necesidades específicas de la Compañía.
- 2.- Poner a disposición de los solicitantes el personal idóneo que requiera para cubrir sus plazas vacantes en un período de diez a quince días hábiles según el nivel de responsabilidad del puesto correspondiente.
- 3.- Generar y mantener registros estadísticos mensuales de los resultados obtenidos por cada fuente de reclutamiento a fin de medir la efectividad de estas.
- 4.- Participar en grupo de intercambio de personal que permita:
 - Mantener activa una cartera de candidatos viables.
 - Obtener información relevante del área de Relaciones Industriales, formtos diversos, cursos y/o material de capacitación, prueba psicotecnicas, etc.

Elaboró

Vo. Bo.

Autorizó

Emisión

Revisión

RAZON SOCIAL

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RELACIONES INDUSTRIALES

POLITICAS DE RECLUTAMIENTO

1. En la utilización de las fuentes de reclutamiento se dará preferencia a la constituida por el propio personal de la Compañía.
2. La utilización de fuentes externas de reclutamiento de personal deberá ser sistemática y a través de contactos y procedimientos específicos.
3. La elección de las fuentes de reclutamiento deberá ser autorizada por la Gerencia de Relaciones Industriales.
4. Procurar que los candidatos residan en la misma zona Geográfica o zonas aledañas.
5. Evitar, en la medida de lo posible, utilizar como medio de reclutamiento los anuncios en los periódicos y revistas.
6. En ningún caso, utilizar como fuente de reclutamiento los despachos y agencias de colocación.

Instrumentos para Reclutamiento

Los instrumentos requeridos hacen referencia a los lugares y las técnicas que podrán utilizarse para encontrar o atraer recursos humanos a nuestra Organización.

Fuente de Reclutamiento:

- 1.- Inventario de Recursos Humanos
- 2.- Sindicato
 - * CTM 4ta. sección
- 3.- Grupos de Intercambio Personal
 - * Grupo II de AMERI

- * Grupo AITAC
- * Grupo INTERCOMP
- 4.- Asociaciones y Sociedades Profesionales
 - * American Chambers
 - * Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI)
 - * Asociación Mexicana de Usuarios de Sistemas Interactivos de Computo A.C. (AMUSIC)
 - * Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)
 - * Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)
- 5.- Escuelas, Instituciones, Tecnológicos, Academias
 - * Instituto Tecnológico de Tlalnepantla, (ITLA)
 - * Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán (FESC)
 - * Bolsa Universitaria de Trabajo (BUT)
 - * Escuela Superior de Ingeniería Mecánica-Eléctrica (ESIME)
 - * Escuela Superior de Ingeniería Química-Eléctrica (ESIQUE)
 - * Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)
 - * Escuela Superior de Contabilidad y Administración (ESCA)
 - * Cámara de Comercio

Elaboró

Vo.Bo.

Autorizó

Emisión

Revisión

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
RELACIONES INDUSTRIALES**

Continuación de las Fuentes de Reclutamiento:

- * Instituto de Contabilidad, Administración e Informática
 - * Centro Educacional de Cómputo
 - * Centro de Capacitación No. 12 para Electricistas
 - * Otros
6. Pizarrones de Aviso
7. Boletín Informativo Interno
- * Periódico
8. Promoción de Personal
9. Instituciones Gubernamentales
- * Comisión Nacional del Deporte
 - * Centro Delegacional de Empleo Azcapotzalco (CEDEPECA)
 - * Centro Delegacional de Empleo Gustavo A. Madero (CEDEPECA)
 - * Bolsa de Trabajo de la Secretaría del Trabajo de Tlalnepantla
 - * Bolsa de Trabajo del Municipio de Tlalnepantla
 - * Bolsa de Trabajo del Municipio de Cuautitlán
 - * Bolsa de Trabajo del Municipio de Tultitlán
10. Publicación de Vacantes en los Periódicos
- * Excelsior
 - * Universal
 - * Esto
 - * Bolsa de Trabajo

Elaboró

Vo.Bo.

Autorizó

Emisión

Revisión

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RELACIONES INDUSTRIALES

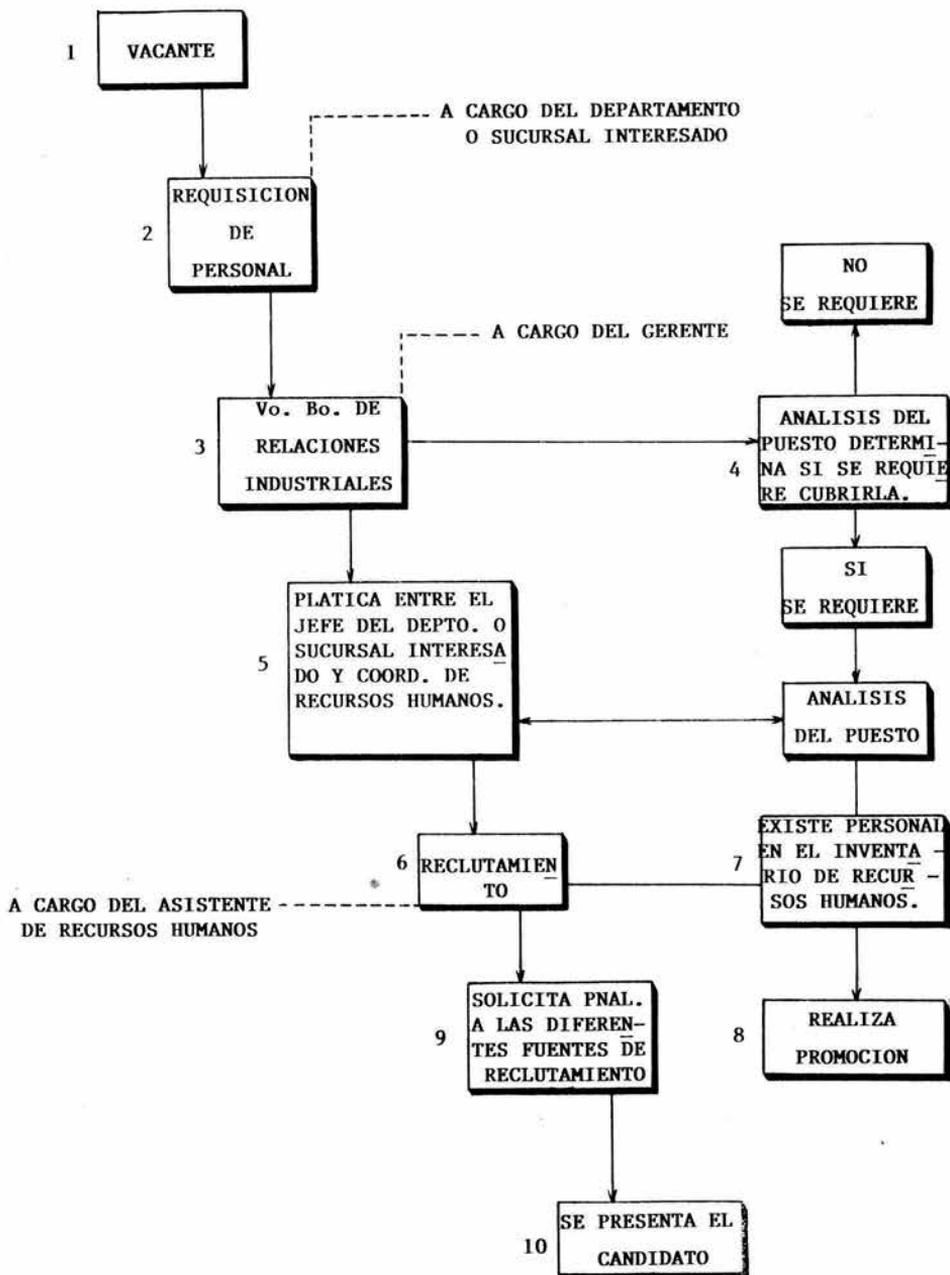
procedimiento para Reclutamiento personal:

ACTIVIDAD	PERSONAL	FORMATOS UTILIZADOS
DETECTA NECESIDADES DE PERSONAL.	DEPARTAMENTO O SUCURSAL CORRESPONDIENTE.	REQUISICION DE PERSONAL (FORMATO FSP001).
ELABORA REQUISICION DE PERSONAL Y RECABA POR LOS CANALES DEBIDOS LAS FIRMAS DE AUTORIZACION CORRESPONDIENTE.	DEPARTAMENTO O SUCURSAL CORRESPONDIENTE.	REQUISICION DE PERSONAL.
ENUIA A LA GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES EL REQUERIMIENTO DE PERSONAL DEBIDAMENTE AUTORIZADO.	DEPARTAMENTO O SUCURSAL CORRESPONDIENTE. GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES.	REQUISICION DE PERSONAL
RECIBE Y VERIFICA QUE LA SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL CUMPLA CON LAS FIRMAS DE AUTORIZACION CORRESPONDIENTES.	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS.	REQUISICION DE PERSONAL
ESTABLECE UNA PLATICA CON EL JEFE DE AREA INTERESADO PARA REVISAR Y ANALIZAR EL PERFIL DEL PUESTO.	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS.	DESCRIPCION DE PUESTOS (FORMATO FRH001)
DETERMINA: SI EL REQUERIMIENTO NO MENCIONA POSIBLE CANDIDATO A OCUPAR EL PUESTO SOLICITADO SE CONTINUA CON EL PROCESO, SI EL REQUERIMIENTO SENALA POSIBLE CANDIDATO SE PROCEDE A CITARLO PARA EVALUARLO.	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS.	REQUISICION DE PERSONAL.

Continuación del procedimiento
de reclutamiento de personal:

ACTIVIDAD	PERSONAL	FORMATOS UTILIZADOS
<p>BUSCA EN EL INVENTARIO DE RECURSOS POSIBLES CANDIDATOS QUE REUNAN LOS REQUISITOS DEL PUESTO RECLUTADO.</p>	<p>COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS.</p>	<p>INVENTARIO DE DESARROLLO PERSONALIZADO DE RECURSOS HUMANOS (FORMATO FRH002)</p>
<p>DETERMINA: SI EXISTE CANDIDATO PROCEDE A CITARLO: SI NO EXISTE CANDIDATO PROCEDE A RECLUTARLO.</p>	<p>COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS.</p>	
<p>SI ESTE NO EXISTE, CONSULTA LAS DIFERENTES FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO, ELIGIENDO LA MAS ADECUADA SEGUN CORRESPONDA EL TIPO DE PUESTO A CUBRIR.</p>	<p>COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS.</p>	<p>DIRECTORIO DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO (ANEXO No. 1)</p>
<p>SOLICITA A LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO EL PERSONAL REQUERIDO A TRAVES DE LOS MEDIOS ELEGIDOS.</p>	<p>COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS.</p>	<p>RELACION DE VACANTES (FORMATO FSP002)</p>
<p>RECIBE AL CANDIDATO, ESTE LLENA LA SOLICITUD Y SE PROCEDE A LA ENTREVISTA INICIAL.</p>	<p>COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS.</p>	<p>SOLICITUD DE EMPLEO (FSP 003)</p>

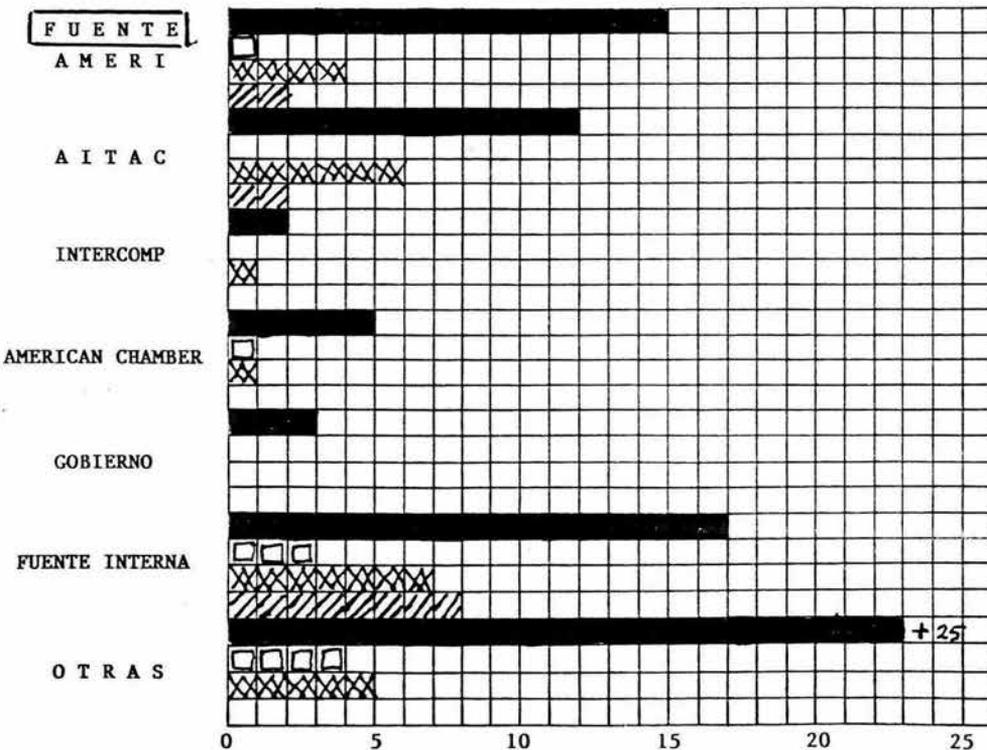
DIAGRAMA DE FLUJO
DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES

GRAFICA REPRESENTATIVA DEL COMPORTAMIENTO DEL AREA DE RECLUTAMIENTO, EVALUACION, SELECCION, Y CONTRATACION DE PERSONAL.

MES: Febrero, 1990.



COMENTARIOS

N° DE PERSONAL CONTRATADO: 12 Personas.
 DEPARTAMENTOS: (4) Engargolado; (2) Ensamble; (3) Rel. Industriales; (1) Mantenimiento; (1) Taller Mecánico.
 PUESTOS CUBIERTOS: (7) Aytes. Generales; (1) Mensajero; (1) Nominista; (1) Ayte. de Comedor; (1) Ayte. de Mantenimiento; (1) Ayte. de Taller Mecánico.
 FUENTES DE RECLUTAMIENTO EN CONTRATACIONES: -- AMERI: (1) HINSA y (1) Comisión Nal. del Dep. AITAC: Fairbanks Morse (1); AITAC (1). FUENTE INTERNA: (1 c/u) Pedro Acevedo; Jesús López; Venancio Martínez; Pedro Lara; Flor -- Cobaxin; Marín Veloz; Kochitl Rivera; Diego -- Salguero.
 PUESTOS VACANTES PARA EL MES DE MARZO 1990: -- (1) Sub-Contador; (1) Auxiliar de Contabilidad; (1) Auxiliar de Servicios Generales; (1) Secretaria para incapacidad (Dir. Fin.); (1) Jefe de Informática.
 NUMERO DE PERSONAL ENTREVISTADO POR PUESTO: -- (6) Mensajeros; (6) Choferes; (7) Secretarias (6) Aytes. Generales; (8) Noministas; (6) Informáticos; (5) SubContadores; (51) Representantes de Ventas.
T O T A L : 90 Personas.

102
 RECLUTADOS

09
 EVALUADOS C/

25
 SELECCIONADOS

12
 CONTRATADOS

ANEXO No. 9
RAZON SOCIAL

TEST No. 3

LOS COLORES DE LUSHER

PROPOSITO:

Es un Test proyectivo de Personalidad diseñado para conocer aquellas conductas y actitudes significativas que bajo ciertas condiciones Psicológicas y/o ambientales se pueden dar o se dan como efecto.

APLICABLE A:

Todo solicitante.

**ESCOLARIDAD
REQUERIDA POR
EL SOLICITANTE:**

Indistinta.

**RECURSOS
MATERIALES:**

8 tarjetas de 8 x 12 cm. de diferente color: naranjado, amarillo, rosa o violeta, café, negro, blanco. Estas tendrán escrito, en forma muy pequeña y en un extremo un número clave.

DURACION:

Sin límite de tiempo.
Promedio generla de aplicación: 10 minutos.

Continúa TEST No. 3
"Los Colores de Lusher"

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS PARA SU APLICACION:

1. La tarea de administración del Test se da bajo una atmósfera de motivación y confianza.
2. Se anota en una hoja en blanco los datos generales del examinado; nombre completo, edad, escolaridad, puestos solicitado y estado civil. Además la fecha de aplicación.
3. Se le presentan las tarjetas y se le da la siguiente instrucción:
"tiene usted enfrente 8 tarjetas de diferente color, acomódelas de izquierda a derecha; del color que más le guste al color que menos le guste".
4. Una vez que finalizó la actividad, continúa diciendo: "Lo hizo muy bien". Y anota en la hoja en blanco, en el mismo orden, el número clave que tiene la tarjeta.
5. Posteriormente, le indica...
"Ahora bien, vamos a hacer el mismo ejercicio, sólo que ahora va a colocar las tarjetas en otro orden. Del color que menos le gusta al color que más le guste. Este ejercicio no tiene nada que ver con el anterior; no se trata de un ejercicio de memoria, incluso, si así lo desea, puede ~~cambiar~~ el orden".
6. Finalmente, el examinador también anota en la hoja en blanco los números correspondientes de la clave y le expresa al examinado que el ejercicio ha terminado.

FECHA:

I N V I T A C I O N

PARA: LOS PARTICIPANTES

P R E S E N T E .

Por medio de la presente, le damos la mas cordial BIENVENIDA a esta organización y lo invitamos a participar en el evento de Inducción a efectuarse del 8 al 12 de octubre de las 14:30 a las 15:30 horas en la sala de juntas.

El programa es el siguiente:

DIA	TEMA	MODERADOR
LUNES 8	BIENVENIDA, HISTORIA MISION Y FILOSOFIA DE LA EMPRESA	GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS
MARTES 9	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, REDES DE COMUNICACION E INFORMACION	GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS
MIERCOLES 10	POLITICA DE SALUD, - SEGURIDAD E HIGIENE	JEFE DE SEGURIDAD E HIGIENE
JUEVES 11	MUESTROS PRODUCTOS Y RECORRIDOS A LA PLANTA	GERENTE DE PRODUCCION
VIERNES 12	HORARIOS, PRESTACIONES, DE PERSONAL, REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO	GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES JEFE DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Deseamos que este evento cubra la información necesaria para su mejor integración a la Compañía, y de este modo contribuyan así a su mejoramiento y crecimiento.

Esperamos contar con su puntual asistencia.

A T E N T A M E N T E

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

C.c.p. Jefes y Gerentes de Area.

TE DAMOS LA MAS CORDIAL BIENVENIDA....

Nos es muy grato darle la más cordial BIENVENIDA a través de este folleto, el cual fue creado con la finalidad de que conozcas en forma general algunos aspectos importantes de lo que es nuestra organización, para que logres así una rápida y eficaz integración.

Estamos seguros que en ti hay un verdadero profesional y que independientemente del área a la que te incorpores, tus conocimientos, capacidad y entusiasmo, te llevarán a forjarte un mejor porvenir para ti y tu familia.

Nuestra organización ha llegado a una etapa de crecimiento, la cual ha sido posible gracias al elemento humano. Su esfuerzo constante y su voluntad de superación ha sido motivo de inspiración para que cada día nos esforcemos más por ser mejores.

Sabemos que contigo lograremos; seguiremos creciendo, produciremos cada vez más y con mayor calidad y, de este modo, contribuiremos al Crecimiento Industrial de Mexico.

Por tal razón, tu incorporación a nuestra Organización nos llena e placer y te deseamos el mayor EXIT en el cumplimiento de tu labor.

Cuenta con nosotros para ello...

DIRECTOR GENERAL

TITULO DEL PUESTO : _____

TITULAR DEL PUESTO : _____

RELACIONES EXTERNAS E INTERNAS :

EXTERNAS :

INTERNAS :

RAZON SOCIAL

HOJA ____ DE ____

TITULO DEL PUESTO : _____

TITULAR DEL PUESTO : _____

DIMENSIONES :

FINALIDADES :

Marzo 27 de 1990.

PARA: Gerente de Relaciones Industriales

DE: Coordinador de Recursos Humanos

ASUNTO: Reporte de la visita a la Sucursal Guadalajara.

Como es de su conocimiento el pasado jueves 22 del presente efectué una visita a nuestra sucursal de Guadalajara con 2 objetivos fundamentales:

- 1.- Seleccionar y contratar, en coordinación con la Gerencia correspondiente, dos pestos vacantes:
 - a) Un soldador (por sustitución)
 - b) Un ayudante de soldador (puesto de nueva creación).
- 2.- Efectuar una plática con el personal total de la sucursal considerando los siguientes puntos:
 - a) Teorías X, Y, Z.
 - b) Operación de los Círculos de Comunicación.
 - c) Nuestra empresa y la Calidad total: Nuestro objetivo.

R E S U L T A D O S:

- 1.- Se iniciaron las labores a las 8:30 hrs. a.m. Primeramente con una plática con el Gerente de la Sucursal para establecer el plan de trabajo a realizar.
- 2.- Se consideró conveniente dividir en dos partes la plática quedando la primera a las 9:30 hrs. y la segunda a las 17:30 hrs.
- 3.- Es de resaltar que el personal de Guadalajara posee una actitud muy positiva, favorable y disponible para participar en todo este tipo de eventos, no obstante que altera su ritmo de trabajo. Muestran interés y expresan la conveniencia y necesidad de recibir información constante ya que consideran sumamente importante para mejorar su eficiencia contar con nuestro apoyo y asesoría. En los comentarios finales ahondaremos más en ello.

- 4.- La plática inició a las 8:30 hrs.. con una introducción clara (al menos así lo pareció) de ¿por qué las Empresas inician los cambios? ¿En dónde inician los cambios? ¿Quiénes participan en ellos? Los sustentos filosóficos del cambio (en particular las perspectivas y enfoques de las teóricas X, Y, Z) y, en especial, ¿Por que todo lo anterior se aplica en nuestra Empresa?.

5. A las 11:00 horas, finalizó la primera parte y se procedió inmediatamente a la selección de personal. En este punto, el Gerente había ya sacado dos anuncios en periódico (Domingo 18 y lunes 19) y por otro lado había visitando la bolsa de trabajo de COPARMEX en donde obtuvo una cartera de candidatos mismos que citó para entrevistarse conmigo.

6. Lamentablemente, sólo se presentaron a entrevista dos personas: Un soldador y un ayudante; buenos candidatos pero que pedían mayor ingreso del que podíamos ofrecer. En el caso del ayudante es posible negociar, se interesa por el puesto e inclusive platicó con el Gerente. El Ingeniero lo ubicó como prospecto y consideró conveniente esperar los resultados de las citas convenidas para el día viernes.

7. Mientras tanto, realicé una serie de llamadas telefónicas a otras fuentes de reclutamiento para reportar nuestras necesidades de personal, (Se anexa directorio telefónico de fuentes de Reclutamiento gratuitas). Asimismo, se le logró contactar con dos sucursales de las Empresas Fairbanks morse y Cerraduras y Candados S.A. de C.V. de Guadalajara para solicitar su ayuda en captación de personal (estas empresas en México tienen intercambio de cartera de candidatos con nosotros).

8. Dado que era visible que los resultados de las llamadas darían respuesta en el transcurso de la siguiente semana, se consideró no necesario quedarse más tiempo motivo por el cual el regreso se efectuó el mismo día por la noche (9:15 p.m.).

9. La plática de la tarde se llevó sin problema alguno excepto por las constantes interrupciones de llamadas tanto de clientes como de Casa Matriz. El tema principal se enfocó en la operación de los Círculos de Comunicación.

C O M E N T A R I O S

Es de vital importancia integrar a la Sucursal (en este caso me referire al personal de Guadalajara pero en ningún momento dudo que esto sea extensivo a las demás Sucursales) con Casa Matriz.

Se denota inquietud e incertidumbre ante los sistemas que establecemos. nuestras redes de comunicación son ineficientes lo que provoca confusión y constantes malos entendidos. Como consecuencia en algunos casos "pareciera" que nos obstruimos más que ayudarnos. Es conveniente realzar un Círculo de Comunicación a nivel ejecutivo para definir claramente este aspecto y proponer e implementar las mejores acciones que lleven a resultados concretos y funcionales, no especulativos.

Contamos con buenos elementos en la Sucursal y este es el momento idóneo para desarrollarlo y eficientarlo. Así como lo estamos haciendo en Casa Matriz.

Definitivamente, esto conllevará a una reducción de costos de administración pues al eficientar (capacitar) será una inversión, no un gasto.

Para mayores comentarios al respecto quedo a sus órdenes.

A T E N T A M E N T E

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

c.c.p. Director General
Director de Finanzas y Administración
Gerencia de Ventas Sección Foráneo
Sucursal Guadalajara
Gerencia de Finanzas
Expediente.

Ezv*dro

NOMBRE :		NUMERO :	EDAD :	PUESTO :	DEPARTAMENTO :	GERENCIA :
FECHA DE INGRESO :		A AL PUESTO :		NOMBRE	JEFE INMEDIATO PUESTO	

I	II	III	IV	V	VI		VII
EN ORDEN DE IMPORTANCIA ANOTE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE ES NECESARIO MEJORAR SEGUN LO QUE EL PUESTO REQUIERE.	INDIQUE LOS CURSOS ACTIVIDADES O ACCIONES POR REALIZAR A TRAVES DE LAS CUALES SE ADQUIERAN LOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA NECESARIOS	INSTRUCTORES Y/O RESPONSABLES	FECHA	DURACION TOTAL EN HORAS	APROBADO*		OBSERVACIONES
			INICIO		TERMINACION	SI	
1							
2							
3							
4							
5							
6							

*En cursos anotar calificación : SI 80 o más NO de 0 a 79

a	b	c	d	e	f
INTERESADO	JEFE INMEDIATO	JEFE DEL DEPTO.	GERENTE DEL AREA	GERENTE REL. INDS.	CAPACITACION Y DES.

NOTIFLEX

OCTUBRE 1990 AÑO.NO.II NUM. 17

FLEXITÓ FLEXITÓ FLEXITÓ FLEXITÓ FLEXITÓ FLEXITÓ FLEXITÓ FLEXITÓ

DEL ESCRITORIO DEL DIRECTOR GENERAL:

REFLEXIONES

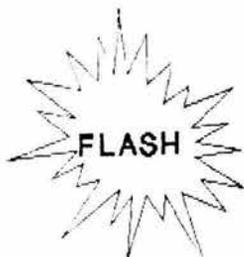
A través de los diez primeros meses del año hemos tenido la oportunidad de visitar nuestras Sucursales así como nuestra planta Maquiladora.

Hemos ido como siempre con el deseo de informar lo que está haciendo nuestra empresa para hacer frente en buena parte ha sido positiva, en principio ha sido dolorosa para muchas empresas.

Sin embargo, a algunos de nuestros Gerentes no les ha quedado claro el concepto de **Calidad Total**. Algunos se cargan del lado de las ventas y descuidan la administración o bien otros no salen de su oficina y descuidan las ventas o la calidad del producto.

Afortunadamente la mayoría está tratando de "balancear" su tiempo, tanto la administrar como a supervisar a su gente de ventas y vigilar la calidad y el servicio del producto que entregamos.

No debemos olvidar que **el cliente** es nuestro mejor supervisor y el que al final toma la última decisión!.



Septiembre 27 de 1988.

A: TODO EL PERSONAL DE LA PLANTA

Se les invita a participar en el próximo Torneo Guadalupano de Futbolito, con motivo de la ya cercana Fiesta de la Virgen de Guadalupe.

Los interesados favor de dirigirse con los señores delegos sindicales para que les amplien la información.

A T E N T A M E N T E

RELACIONES INDUSTRIALES



Enero 26 de 1990.

A TODO EL PERSONAL:

=====

Con el objeto de promover actividades culturales, artísticas y de esparcimiento para la familia, obtuvimos el apoyo de la actriz Ana Silvetti quien tan amablemente nos proporcionó boletos al 50% de descuentos como pases para presenciar la obra. "La Leyenda del Unicornio".

En los intermedios de la Obra, además habrá exposiciones artísticas para los niños.

El boleto normal en taquilla tiene un costo de \$ 12,000 Doce Mil Pesos por persona).

Para mayores informes y entrega de pases dirigirse a la Gerencia de Relaciones Industriales o con el suscrito.

A T E N T A M E N T E

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO No. 18
RAZON SOCIAL

Mayo 30 de 1990.

A TODO EL PERSONAL:

Hemos recibido bastantes peticiones para reanudar nuestro programa mensual de proyección de películas de capacitación. Por ello, daremos inicio el ciclo 1990 a partir del próximo jueves 7 de junio, siguiendo nuestro acostumbrado horario:

El primer jueves de cada mes.

8:00 hrs.	primer turno
9:30 hrs.	ventas
14:30 hrs.	oficinas
18:00 hrs.	segundo turno

En esta ocasión, analizaremos 2 interesantes películas:

1. **BUSCAR LOS HECHOS, NO LAS FALTAS.** Lo importante no es averiguar, quien tiene la culpa sino prevenir una repetición del accidente.
2. **LOS CLIENTES Y USTED: VENDIENDO BENEFICIOS.** Lo que el cliente compra es lo que el producto hará por el. Nadie desea un taladro de $\frac{1}{4}$, lo que necesitan es una perforación de $\frac{1}{4}$. El vendedor que realice sus ventas ofreciendo beneficios siempre obtendrá mejores resultados.

Esperamos su puntual asistencia, en dado caso de requerir mayor información favor de dirigirse con el suscrito.

A T E N T A M E N T E

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

C.c.p. Director General
Dirección de Finanzas
Dirección Técnica
Gerencia de Producción
Gerencia de Finanzas
Gerencia de Ventas Metropolitanas

ANEXO No. 19
RAZON SOCIAL

CONSEJOS DE SEGURIDAD

PARA PROTEGER EL AGUINALDO

- 1.- CUIDA TU AGUINALDO, TU FAMILIA LO NECESITA.
- 2.- AL SALIR DEL TRABAJO DIRIGETE SIN DESVIO A TU CASA.
- 3.- PROCURA ENCONTRAR UN COMPANERO QUE LLEVE EL MISMO RUMBO.
- 4.- LLEVA CONTIGO EL DINERO NECESARIO.
- 5.- NO USES JOYAS NI ALHAJAS OSTENTOSAS.
- 6.- AL PAGAR EN CAMION O PESERA, NO EXHIBAS EL DINERO.
- 7.- DE PREFERENCIA CAMINA EN EL SENTIDO OPUESTO AL SENTIDO DE LOS VEHICULOS QUE CIRCULAN POR LA CALLE.
- 8.- EVITA EL TRATO CON VENDEDORES AMBULANTES O PERSONAS EXTRANAS.
- 9.- EVITA COMENTAR CON TUS COMPAÑEROS O EN LOS PUESTOS PUBLICOS, QUE TRAES DINERO O QUE TE PAGARON O LO VAN A HACER EN FECHAS PROXIMAS.
- 10.- EVITA PASAR POR LUGARES PELIGROSOS O DONDE SE REUNEN PANDILLEROS O DROGADICTOS.
- 11.- EVITA CIRCULAR POR LUGARES DONDE SE REALICEN OBRAS DE CONSTRUCCION, EXCAVACIONES O DEMOLICIONES.
- 12.- NO ACEPTES INVITACIONES A CENTROS DE VICIO, BARES, CANTINAS, LONCHERIAS, TAQUERIAS, ETC.
- 13.- RESPETA LAS SEÑALES DE TRANSITO.
- 14.- CRUZA LAS CALLES POR LOS PUENTES PEATONALES O LOS LUGARES SEÑALADOS.
- 15.- NO TRANSITES POR CALLES OSCURAS O POCO CONCURRIDAS.
- 16.- TOMA LAS PRECAUCIONES NECESARIAS CUANDO VEAS A UNA PERSONA SOSPECHOSA.
- 17.- CUIDA TU SEGURIDAD Y TU VIDA.

TU FAMILIA TE NECESITA...

RELACIONES INDUSTRIALES 1989

RELACIONES INDUSTRIALES
MOVIMIENTOS DE PERSONAL

MES _____

CLAVE	DEPARTAMENTOS	No DE PERSONAS AUTORIZADO	No DE PERSONAL REAL	ALTAS	BAJAS	INDICE ROTACION	INDICE AUSENTISMO	INDICE SINISTRALIDAD	MONTO DE NOMINA	PROMEDIO HRS TIEMPO EXTRA	MONTO HORAS EXTRAS	PLANTAS OTORGADAS	PLANTAS	EVENTUALES	RENOVACIONES DE CONTRATO	RECONTRATACIONES	PROMOCIONES	HRS HOMRE CAPACITACION	No DE DESPENSAS ENTREGADAS	No TIRIQUITOS	MONTO DE FINIQUITOS	MONTO DE PAGOS DE LIQUIDACIONES	MONTO DE PAGOS LIQUIDACIONES																																																																										
10	CREDITO Y COBRANZAS																																																																																																
11	ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO																																																																																																
12	VENTAS SECTOR METROPOLITANO																																																																																																
13	VENTAS SECTOR FORANEO																																																																																																
20	DIRECCION GENERAL																																																																																																
21	DIRECCION DE FINANZAS																																																																																																
22	RELACIONES INDUSTRIALES																																																																																																
23	INFORMATICA																																																																																																
30	MANUFACTURA																																																																																																
31	ENGARGOLADO																																																																																																
32	CORRUGADO																																																																																																
33	TEXTIL																																																																																																
34	TALLER MECANICO																																																																																																
TOTALES																																																																																																	
OBSERVACIONES		<table border="0"> <tr> <td>EMPLEADOS</td> <td>F</td> <td>C</td> <td></td> </tr> <tr> <td>COBREROS</td> <td>P</td> <td>R</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>E</td> <td></td> </tr> </table>																					EMPLEADOS	F	C																							COBREROS	P	R																								E																							
EMPLEADOS	F	C																																																																																															
COBREROS	P	R																																																																																															
	E																																																																																																
														ELABORO				REVISO				Vo.Bo.																																																																											

ANEXO No. 20

F-- FALTAS
P-- PERMISOS
V-- VACACIONES
C-- CANTON
R-- RETENCIONES
E-- INCAPACIDADES

AT-- AGENTES DE TRABAJO
E-- ENFERMEDAD GENERAL

ANEXO No. 21
RAZON SOCIAL

GUIA PARA ENTREVISTAR A UN EJECUTIVO

CANDIDATO _____
PUESTO _____
FECHA _____

1. AREA ACADEMICA

Estudios realizados, actuales, por realizar.
Escuelas/Cursos especiales.
Títulos recibidos.

2. AREA DE EXPERIENCIA

Puestos ocupados/años/realizaciones
El puesto que le haya gustado más ¿Por qué?.
El puesto ideal para usted¿Por qué?.

3. AREA FAMILIAR

Descripción de sus padres, hermanos, medio familiar.
Descripción de su esposa, hijos, edades¿Qué hacen?
En dónde vive, cómo vive, sus aficiones.

4. NECESIDADES ECONOMICAS

Sueldo anterior
Sueldo que pretende
Carros, casas propias, rentas, negocios

5. NECESIDADES DEL EGO Y AUTOREALIZACION

Describase usted mismo (Habilidades - Debilidades).
El mayor éxito y fracaso en su vida.
¿Por qué le gustaría ser reconocido por los demás?
¿Cuál es el ser que a usted le gustaría ser?
Su máxima ambición.
Su plan de vida a largo plazo, objetivos.

6. ESTILO DE MANDO

¿Con qué tipo de jefe trabaja usted mejor, y con cuál peor?
¿Por qué? Describalo.
¿Con qué tipo de colaborador trabaja usted mejor, y con
cuál peor? ¿Por qué? Describalo.

7. OTROS

¿Cuál es para usted la empresa ideal para trabajar? ¿Por
qué?
¿Con que tipo de companero de trabaja mejor? ¿Por qué?

RESUMEN .-

¿LAS CARACTERISTICAS DEL CANDIDATO SE AJUSTAN A LOS REQUISITOS DEL PUESTO Y NECESIDADES - DE LA EMPRESA?

C O N C E P T O	CARACTERISTICAS DEL CANDIDATO	REQUISITOS DEL PUESTO	POSITIVO (+) NEGATIVO (-)
1. AREA ACADEMICA			
2. AREA EXPERIENCIA			
3. AREA FAMILIAR			
4. NECESIDADES ECONOMICAS			
5. EGO Y AUTOREA LIZACION			
6. ESTILO DE MAN DO JEFE-COLA- BORADOR			
7. COMPAÑEROS			
8.			
CONCLUSION			

SELECCION E INTEGRACION DE PERSONAL

EVALUACION DE LA ENTREVISTA INICIAL

NOMBRE :		FECHA :		EXP. N°.		
Presentación Personal		DESASEADO Y DESCUIDADO	DESCUIDADO EN EL VESTIR Y APARIENCIA GENERAL	LIMPIO Y CUIDADOSO EN EL VESTIR	MUY CUIDADOSO EN SU PRESENTACION	INPECABLE EN VESTIDO Y ASEO
Apariencia Física		DEFECTO FISICO NOTABLE	FISICO POCO AGRADABLE	COMUN AL MEDIO DE LA EMPRESA	FISICO AGRADABLE	ASPECTO FISICO MUY AGRADABLE
Sociabilidad		TIMIDO Y REITRADO	AL FAMILIARIZARSE SE TORNA MAS ABIERTO	SE RELACIONA ADECUADAMENTE CON LOS DEMAS	SE RELACIONA FACILMENTE	EXCEPCIONAL - MENTE SOCIABLE
Expresión Oral		NO SE DA A ENTENDER	SE EXPRESA CON DIFICULTAD MONOTONO	COMUN SIN GRAN FLUIDEZ	SE EXPRESA FACILIDAD	CONVINCENTE FLUIDO Y RICO
Confianza en si mismo		INDECISO E INSEGURO	POCO FIRME	APARENTA SEGURIDAD	MUESTRA FIRMEZA Y DECISION	MUY SEGURO DE SI MISMO
Orientación Ocupacional		NUNCA HA TRABAJADO	EXPERIENCIA DISTINTA	ALGO DE EXPERIENCIA	EXPERIENCIA ACEPTABLE	MUY BUENA EXPERIENCIA
Estabilidad Laboral		INESTABLE	INESTABILIDAD JUSTIFICADA	ESTABLE	RAZONABLEMENTE ESTABLE	MUY ESTABLE
Motivación		DESORIENTADO	LE FALTA EMPUJE	TIENE DESEOS DE COOPERACION	VEHCICIOSO	TIENE METAS BIEN DEFINIDAS Y EMPUJA

CONCLUSION

CONTINUA TRAMITE : SI NO

OBSERVACIONES

REFERIDO

ENTREVISTO

ATENTAMENTE

RAZON SOCIAL

EL INFORME ADJUNTO ES ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL

DEBE SER MANEJADO UNICAMENTE POR LAS PERSONAS DIRECTAMENTE RESPONSABLES DE TOMAR DECISIONES RESPECTO AL ASPIRANTE. POR NINGUN MOTIVO SE DEBE MOSTRAR O DISCUTIR SU CONTENIDO CON OTRAS PERSONAS O CON EL CANDIDATO, EXCEPTO POR EL PERSONAL CAPACITADO PARA ELLO.

EL REPORTE ES UNA EVALUACION DE LA PERSONA EN RELACION A LOS FACTORES INHERENTES AL PUESTO QUE PRETENDE OCUPAR. SE CALIFICAN PATRONES DE CONDUCTA CON ALTO INDICE DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y NO SE PRETENDE QUE SEA UNA VALORACION ABSOLUTA NI INDISCUTIBLE.

EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO MANIFIESTA CAMBIOS DEBIDO A INFLUENCIAS DEL MEDIO AMBIENTE Y DE LAS PERSONAS QUE LO RODEAN. EL TIEMPO Y LA EXPERIENCIA SON FACTORES QUE TAMBIEN PUEDEN ALTERAR LOS RASGOS EVALUADOS, POR LO MISMO, EL PRESENTE ESTUDIO DEBE CONSIDERARSE VALIDO POR UN PERIODO DE SEIS MESES A UN AÑO.

PARA CUALQUIER ACLARACION O AMPLIACION DE ESTE INFORME COMUNICARSE CON:

LIC.
DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES
RECLUTAMIENTO Y SELECCION
TELEFONO:

NOTA: EL AREA DE RECURSOS HUMANOS ARCHIVARA EL ESTUDIO POR MOTIVO DE CONFIDENCIALIDAD, POR LO CUAL SE SUPLICA DEVOLVERLO UNA VEZ QUE SE HA TOMADO LA DECISION CON RESPECTO AL ASPIRANTE, ASIMISMO, EL ESTUDIO ESTARA A SU DISPOSICION, SI ES QUE ASI SE REQUIERA NUEVAMENTE.

INFORME PSICOMETRICO

NOMBRE:

EDAD:

DOMICILIO:

TELEFONO:

ESTADO CIVIL:

ESCOLARIDAD:

PUESTO:

DEPARTAMENTO:

EMPRESA:

FECHA:

VALORACION

NIVEL INTELECTUAL

APTITUDES

CARACTER

CONCLUSIONES

A P T I T U D E S	E S C A L A										PUNTOS	
NIVEL INTELECTUAL												
CALCULO NUMERICO												
MEMORIA												
SENTIDO COMUN												
FLUIDEZ VERBAL												
VELOCIDAD DE TRABAJO												
PRECISION												
	MUY BAJA	BAJA	NORMAL BAJA	NORMAL MEDIA			NORMAL ALTA	ALTA	MUY ALTA			
	5	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

C A R A C T E R	E S C A L A										PUNTOS	
EMOTIVIDAD												
ACTIVIDAD												
LIDERAZGO												
AGRESIVIDAD												
SOCIABILIDAD												
EGOCENTRISMO												
SEGURIDAD												
	MUY BAJA	BAJA	NORMAL BAJA	NORMAL MEDIA			NORMAL ALTA	ALTA	MUY ALTA			
	5	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

ANEXO No. 22
FORMA PARA INTEGRACION DE UN C.C.

DEPARTAMENTO _____ NOMBRE DEL C.V. _____

FECHA _____ DIA DE REUNION _____ HORA _____

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	P U E S T O

NOMBRE PARTICIPANTE DE OTRO DEPARTAMENTO	P U E S T O

NOMBRE DEL COORDINADOR C.C. _____

NOMBRE DEL LIDER DEL PROYECTO _____

REPORTE DE PROGRESO DEL C. C.

NOMBRE DEL CIRCULO _____ FECHA _____

F A S E 1 2 3 4 5 6 7 8

REPORTE DE LA SESION

NOMBRE DEL COORDINADOR C.C. _____

DEPARTAMENTO _____

REPORTE DE PROGRESO LIDER DE PROYECTO

NOMBRE DEL LIDER _____

FECHA _____

FASE DE DESARROLLO DE LOS C.C.

N O M B R E C. C.	FASE	R E S U L T A D O

PRESENTACION DE PROPUESTA DE SOLUCION

NOMBRE DEL CIRCULO _____ FECHA _____

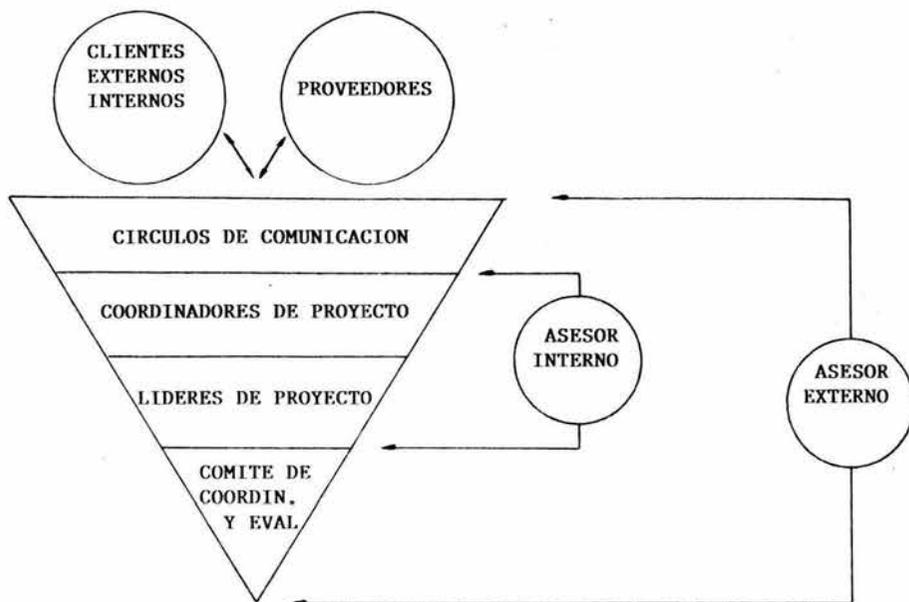
* Se anexa soporte estadístico *

PROBLEMA ANALIZADO :

PROPUESTA DE SOLUCION :

ANEXO No. 23
RAZON SOCIAL

ORGANIZACION DE LOS CIRCULOS DE COMUNICACION



Los participantes en esta Organización se establecen como sigue :

1.- CIRCULOS DE COMUNICACION.

Todos los empleados que deseen libremente incorporarse y participar, no -- importando nivel jerarquico.

2.- COORDINADOR DE CIRCULOS DE COMUNICACION.

Jefes y supervisores de departamento.

3.- LIDER DE PROYECTO.

Supervisor de Ventas.
Jefe de Producción.
Jefe de Administración.

4.- COMITE COORDINADOR DE EVALUACION

Director General
Gerente Administrativo
Gerente de Relaciones Industriales
Gerente de Producción
Gerente de Ventas

5.- ASESOR INTERNO

Coordinador de Recursos Humanos

6.- ASESOR EXTERNO

Consultor de la Empresa