



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 8793-24

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTRATACIÓN EN
LA EMPRESA INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS:
MANUAL ORGANIZACIONAL**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

OMAR ALEJANDRO CAMPOS BUCIO

ASESORA:

L.C.C. ELBA EUGENIA NAVARRO AGUILAR

CELAYA, GTO.

MAYO, 2014



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.

DEDICATORIA

A Martha y Alejandro, mis padres: porque en sus decisiones siempre hubo visión, fortaleza y valentía; así se manifestaron y permanecen en mi vida.

A Mery, mi esposa: la decisión de pasar mi existencia junto a ti, ha sido lo mejor de mi vida. El amor y la determinación con que vives me inspiran y motivan.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	1
1.2 ORGANIGRAMA	5
1.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	6
1.4 INSTALACIONES	7
1.5 PROCESO DE REALIZACIÓN DE UN MOLDE Y DE LA INYECCIÓN DE PLÁSTICO	8
1.6 PRODUCTOS	15

CAPÍTULO II ESBOZO HISTÓRICO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 NACIMIENTO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	17
2.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS	22
2.3 EXPLORACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	25

CAPÍTULO III ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS

3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	29
3.2 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE ADP	30
3.3 ADP EN INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS	31

CAPÍTULO IV RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS

4.1 RECLUTAMIENTO	37
4.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO, VENTAJAS Y DESVENTAJAS	39
4.3 SELECCIÓN	43
4.4 PROGRAMA DE INDUCCIÓN	48
4.5 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN	49
4.6 ETAPAS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN	51
4.7 INDUCCIÓN	52
4.8 MÉTODOS DE INDUCCIÓN	54

CAPÍTULO V INDUCCIÓN DE INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS

5.1 INDUCCIÓN EN INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS	56
5.2 VIDEO DE BIENVENIDA EN INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS	58
5.3 MANUAL DE INDUCCIÓN	68
5.4 VIDEO DE INDUCCIÓN PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN	83

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad de la industria de tener un proveedor confiable y de calidad en el ramo de la fabricación de moldes y troqueles para inyección de plástico, fabricación de moldes de inyección, maquinado de precisión y la maquila e inyección de plástico nace INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., la cual ha tratado día con día de superar las expectativas de la competencia tanto regional, nacional y mundial a pesar de ser una empresa joven.

Por eso, esta tesis surge de la necesidad de apoyar al departamento de Recursos Humanos que funciona en INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., para plantear la posibilidad de crear un manual organizacional que ayude desde el proceso de contratación hasta la inducción al nuevo empleado y donde se incluyan tiempos y movimientos para el correcto manejo de personal a fin de mejorar su productividad en la organización.

Dicho manual facilitará mucho la generación de recursos económicos y de recursos humanos que ingresen a la empresa.

El manual organizacional servirá como guía de inducción para nuevos integrantes de la empresa y de consulta para ya los existentes, no importando la inevitable rotación de personal que se vive no solamente en esta empresa, sino en cualquiera de nuestro país.

Antes de comentar brevemente la utilidad de este manual organizacional, me gustaría invitar a una reflexión sobre las siguientes cuestiones:

¿Cuántas veces existe la confusión de los trabajadores porque no saben, cuáles son sus tareas y funciones? ¿Cuántas veces se selecciona a un

candidato para cubrir un puesto en una organización y resulta que esa persona no era la idónea? Son demasiadas las veces que nos encontramos ante tales cuestiones, y las respuestas a todas ellas están dentro de la misma organización, pero no las vemos.

De esta manera la importancia de contar con manuales organizacionales y los medios para darlos a conocer son de gran utilidad, ya que, reflejan las atribuciones de las unidades departamentales de apoyo técnico-operativo, cuya función principal es dar cumplimiento al marco laboral.

El manual de organización es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y las instrucciones sobre el marco administrativo, atribuciones, organización, objetivo y funciones de la organización, constituyéndose en un instrumento de apoyo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional.

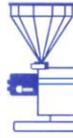
El principal objetivo de esto, es proporcionar en forma ordenada la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable, como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

Dentro de esta tesis encontraremos la forma en que se pueden realizar la descripción y análisis de puestos, primer paso para poder contratar el personal adecuado para el trabajo, la cual consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman una zona y que la diferencian de las demás, así como determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que exige para realizarlo de la mejor forma.

Asimismo, se detallará el proceso de contratación, es decir, examinaremos desde la solicitud que genera un departamento para requerir personal, solicitud de empleo, fuentes de reclutamiento, selección, reelección, contratación e inducción a la organización.

Por otra parte el manual de inducción tiene la preocupación por tratar de que el empleado se sienta como en casa dentro de la empresa una vez que se ha reclutado con éxito y seleccionado a los empleados. A la par, el siguiente paso es socializarlos e inducirlos al puesto, donde entra en juego el manual de inducción el cual proporcionará la información que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones labores. Veremos el desarrollo para la realización de un programa de inducción y los diferentes métodos en que una empresa puede desarrollar tales como: video institucional, manual de inducción, recorrido por la empresa.

Durante el desarrollo de los temas presentes en esta tesis, se irán dando a conocer las propuestas para la realización de nuestro manual organizacional en INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V.



INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS, S.A. DE C.V.
INYECCION DE PLASTICOS Y ARTICULOS PARA LA INDUSTRIA



CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA



1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA¹

La empresa se funda en el año de 1990 con el nombre de REBA S.A. DE C.V. La cual se enfocaba a la maquila de plástico para la industria; se trabajaba para empresas como: Moulinex, Black and Decker, entre otras, elaborando piezas para sus productos.

En 1996 hubo un cambio de razón social dando vida a INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., siendo éste el nombre actual, ampliando así, su campo de trabajo de tal manera que desde ese momento se enfoca en la fabricación de moldes para la inyección y además de continuar la maquila de plástico.

En el año de 1999 en INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., disminuyó la producción para otras empresas (sólo se maquila a la empresa Valeo Silvana ya que es uno de los clientes más posicionados en la empresa) acrecentando y desarrollando su gama de productos los cuales día con día se tratan de innovar y realizarse con las más altas normas de calidad.

Hoy en día INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., cuenta con aproximadamente 180 artículos de su propia creación, los cuales están distribuidos en las diferentes secciones de productos que existen en la compañía, ejemplificando en artículos para: el hogar, cocina, oficina, juguetes, etc.

Ya hace casi siete años de la creación de INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V. compuesta por 500 personas que laboran en dos plantas; en las instalaciones antiguas y en la más joven FOOD KEEPERS, también se cuenta con 42 máquinas inyectoras, taller mecánico donde se fabrican y dan mantenimiento a moldes,

¹ INFORMACIÓN DE GUSTAVO CALDERÓN (DUEÑO DE LA EMPRESA)

existe un almacén así como oficinas en cada uno de los departamentos.

Se cuenta con procesos de inyección, extrusión y sopleo de plástico además de un taller de moldes en el cual se diseñan, realizan y se prueban dichos moldes.

De tal manera que, gracias al crecimiento productivo y entrando al mercado de la producción de plástico, se han decidido dirigir los esfuerzos a satisfacer las necesidades de los clientes, fabricando artículos de alta calidad, novedosos y útiles contando con la participación de todo el personal enfocado a la mejora continua de cada uno de los procesos. Sin embargo, INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., busca ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional de productos plásticos con la mejor condición y servicio existente en el mercado.

En el año 2002, INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V. obtuvo la certificación ISO-QS 9000 la cual está enfocada a la industria automotriz, con el propósito de cumplir uno de los requisitos de Valeo Sylvania para poder maquilar piezas automotrices y desempeñar así sus especificaciones del producto.

Actualmente están iniciando el proceso de certificación de ISO-9000:2000, para que se cuente con un sistema de calidad en todas las áreas y departamentos que existen en la empresa, donde los requisitos que debe cumplir el sistema de calidad son:

- Política de calidad
- Objetivos de calidad
- Sistema de gestión de la calidad
- Responsabilidad de la calidad
- Gestión de los recursos

- Realización del producto
- Medición, análisis y mejora

Todo esto para reforzar el compromiso de INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., con sus clientes, hablando de la satisfacción del producto al igual que asumir un compromiso de tener un sistema de calidad reconocido mundialmente.

La política de calidad es lo más importante para la empresa, ya que para seguir dentro del mercado plástico, es necesario tener una buena producción para satisfacer al cliente, esta política de INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., es “dirigir todos sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de sus clientes, fabricando productos de alta condición, novedosos y útiles, así como también contar con la participación del personal enfocado a la mejora continua de los procesos”. La cual está comprometida con el medio total de sus productos y sistemas, dentro de un marco de desarrollo integral, que ha instituido un sistema de aseguramiento de naturaleza que contribuye eficientemente a la fabricación de los productos.

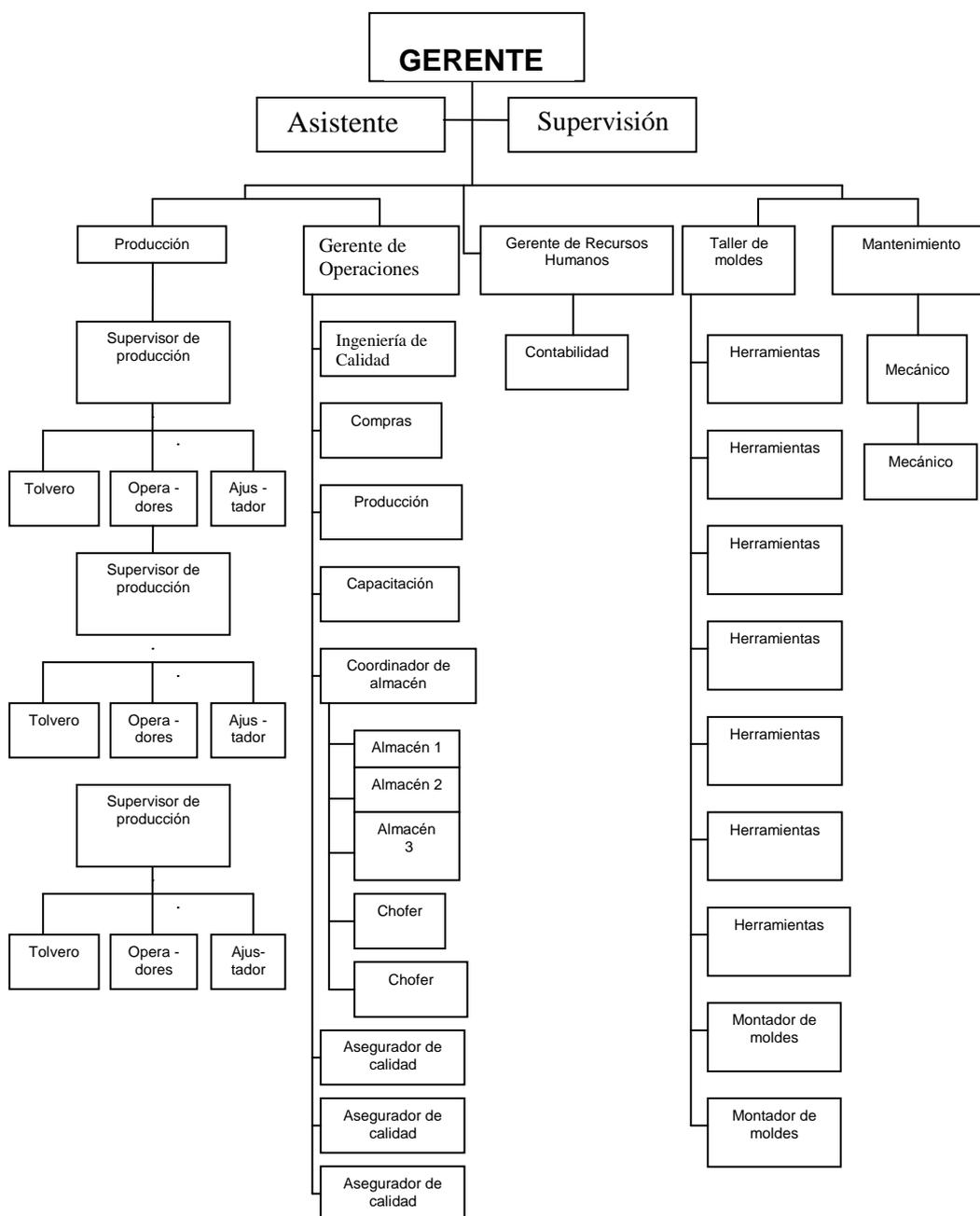
INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., es una empresa 100% mexicana y de capital privado, que se dedica a la maquila y producción de productos plásticos, ya sea para el hogar, oficina, etc. Con el más alto grado de calidad de productos para sus clientes.

Se ubica en una zona de crecimiento tanto poblacional como industrial, por lo que ofrece aproximadamente 250 empleos directos, aunque en su mayoría los procesos son automatizados, contribuyendo con la economía del municipio de corregidora y el estado de Querétaro.

Los horizontes de la empresa han aumentado de manera rigurosa, no sólo venden productos en el país, sino también son exportados a Centroamérica y Sudamérica.

Hoy en día la empresa se encuentra en fase de crecimiento en todos los aspectos, ya que INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V. es una empresa de vanguardia e innovación pues fabrican productos que únicamente se elaboran en China, lo cual ha demostrado estar en un nivel competitivo por su tecnología, precio, aumento de su gama de productos a precios accesibles y con alta calidad, así como también contribuyendo con la economía de nuestro país.



1.2 ORGANIGRAMA²

2 DIAGRAMA ELABORADO POR: GUSTAVO CALDERÓN (DUEÑO DE LA EMPRESA)

1.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión:

Dirigir nuestros esfuerzos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes fabricando artículos de alta condición, novedosos y útiles contando con la participación de todo nuestro personal enfocado a la mejora continua de nuestros procesos.

Visión:

INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., busca ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional de productos plásticos, por calidad y servicio.

Valores:

- ✓ Valores y limpieza
- ✓ Seguridad e higiene
- ✓ Desarrollo y educación
- ✓ Eficiencia y productividad
- ✓ Respeto y optimización de los recursos de la empresa
- ✓ Integración y equipo de trabajo

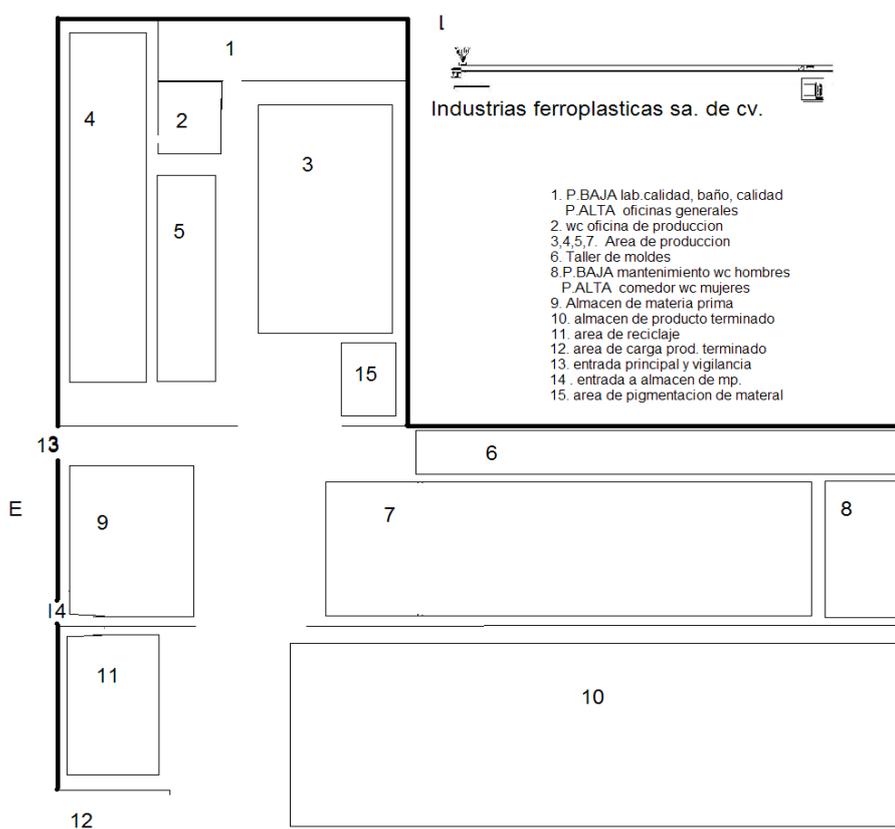
INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., declara estos valores como suyos y todo personal que labora en esta empresa, están totalmente obligados a trabajar bajo este esquema, porque están convencidos que para lograr ser una empresa de competencia mundial necesitan ser cada vez más eficientes y laborar bajo esta directriz.

1.4 INSTALACIONES

Las instalaciones de la empresa están distribuidas en células de trabajo, esto es, por cada actividad o tipo de producto a fabricar se establece el equipo de trabajo; todo esto de acuerdo a la demanda del producto y a un programa de producción. Cada célula está conformada por máquinas, mesas de trabajo, contenedores de materia prima y producto terminado.

La iluminación, dependiendo del área, varía su intensidad de la luz, si son trabajos más precisos, el espacio cuenta con lámparas más potentes que satisfacen las necesidades del trabajador para realizar sus actividades adecuadamente.

Respecto a la temperatura en el área de producción, (que es el espacio donde más se genera calor), la temperatura ideal para realizar un trabajo adecuadamente es de 23°C, y en el momento que sea inferior, automáticamente el aire acondicionado genera las condiciones ideales para el área de producción.

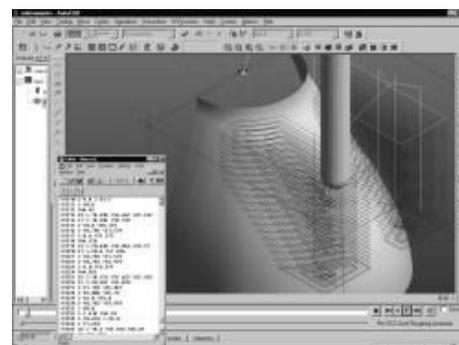


1.5 PROCESO DE REALIZACIÓN DE UN MOLDE Y DE LA INYECCIÓN DE PLÁSTICO

Los pasos más importantes en la producción de una pieza plástica son el diseño de la pieza y el diseño del molde. Es necesario un molde de buenas cualidades, con una elaboración precisa y duración aceptable para la elaboración de altos volúmenes de producción con una excelente calidad.

El trabajo primordial del molde de inyección es recibir y distribuir el material plástico fundido para ser formado, enfriado y posteriormente expulsar la parte moldeada.

Al diseñar el molde de inyección hay que tener en cuenta los materiales para su construcción, los métodos de elaboración del molde, diseño y características del molde y pieza, conocer perfectamente el plano de la pieza a moldear, establecer las líneas de partición, zona de entrada, lugar de los botadores y detalles del molde que puedan facilitar su construcción, determinar el tipo de máquina de moldeo y el efecto que puede tener en el diseño del molde, tener en cuenta su contracción, las características de flujo y abrasión así como contar con los requisitos de calentamiento y enfriamiento, entre otros.



Los principales requerimientos que debe cubrir un molde son la exactitud dimensional y la apariencia final (acabado).



En la construcción de moldes para inyección de plásticos es necesario utilizar aceros especiales por las condiciones de trabajo, debido a las cargas severas a que son sometidos y porque se requiere alta precisión en los acabados. A esto hay que añadir que las tolerancias manejadas son muy finas.

Dentro de la gama existente de materiales para la construcción de moldes para inyección de plásticos podemos encontrar a los aceros, materiales de colada, materiales no metálicos y materiales cerámicos.

Los aceros, utilizados en moldes para inyección deben cumplir con las siguientes características:

Resistencia a la compresión

Resistencia a la temperatura

Resistencia a la fricción

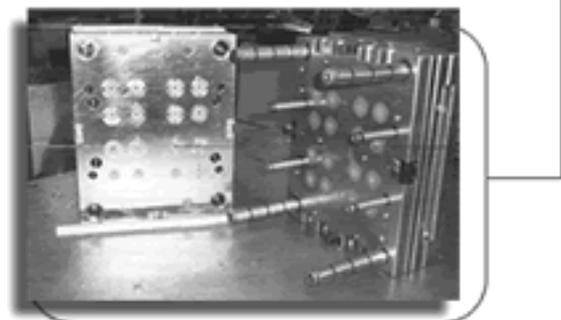
Aptitud para el pulido

Tener deformación reducida

Buena conductividad térmica

Buena resistencia química

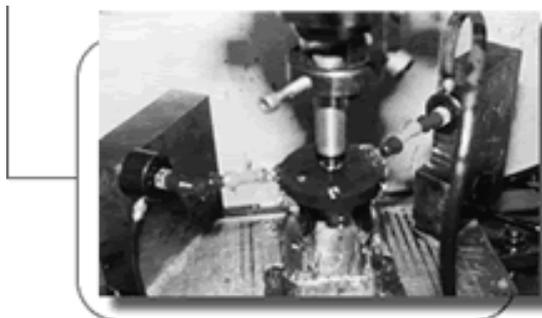
Tratamiento térmico sencillo.



(Condiciones aceptables para su elaboración como son: manejo, poder ser troquelado en frío, poder ser templado.)

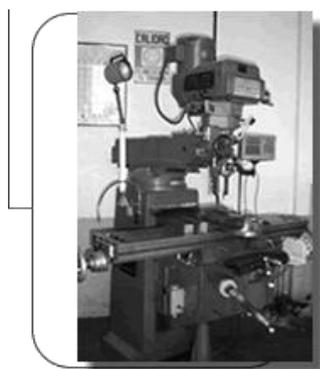
Dentro de los aceros para moldes podemos encontrar a los aceros de cementación, de nitruración, templados, bonificados para el empleo en el estado de suministro o resistentes a la corrosión, entre otros.

Los materiales de colada se utilizan en la fabricación de moldes con perfiles forjados o laminados.



Para la elaboración del molde, es importante el material que se utiliza para su construcción así como lo son los métodos que se emplean para la creación del mismo, pudiendo ser:

Mecanizado. Puede ser dividido en dos fases, el desbaste (eliminar la mayor cantidad de material posible) y el mecanizado de acabado, el cual tiene como objetivo generar las superficies finales.



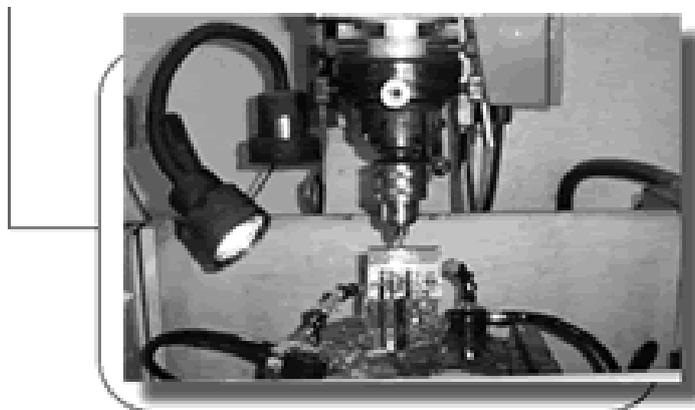
Troquelado. Se emplea principalmente cuando hay que obtener cavidades del molde con una superficie difícil para ser elaborada por mecanizado. El troquel es elaborado exteriormente según el perfil deseado.

Los elementos así obtenidos se someten a un recocido para la liberación de tensiones antes de la elaboración mecánica final, para que en el tratamiento térmico definitivo no se produzcan deformaciones.



Electro erosión: en este proceso se aprovecha el desgaste producido por descargas eléctricas breves y consecutivas. Es necesaria la creación de un electrodo, de grafito o cobre, el cual va formando las cavidades del molde.

Los electrodos de grafito tienen la ventaja de tener un menor desgaste, pero la desventaja es que son de menor precisión mientras que los electrodos de cobre, por su parte, dan mayor precisión pero con un mayor desgaste.



De acuerdo con el tipo de artículo que se desea producir en FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., se emplean distintos procedimientos de moldeo, siendo los principales:

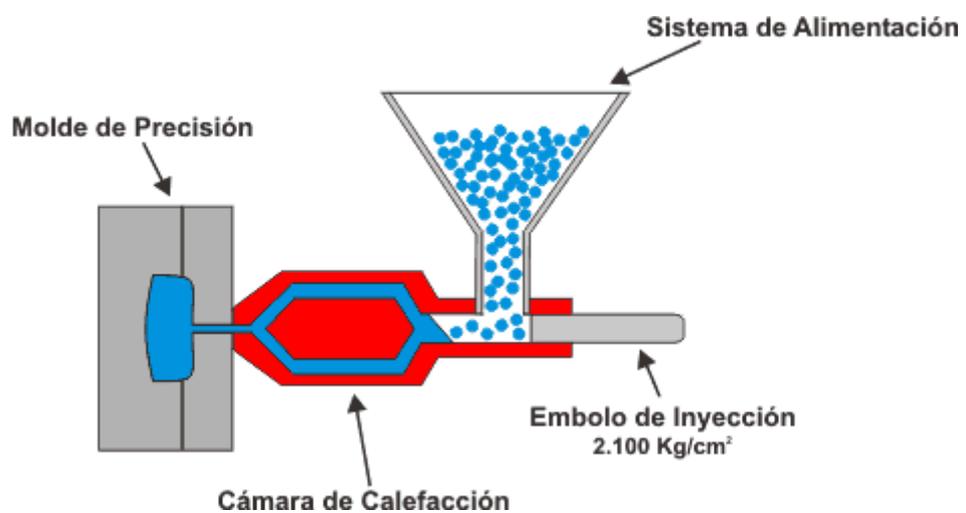
Moldeo por inyección

Moldeo por extrusión

Moldeo por soplado

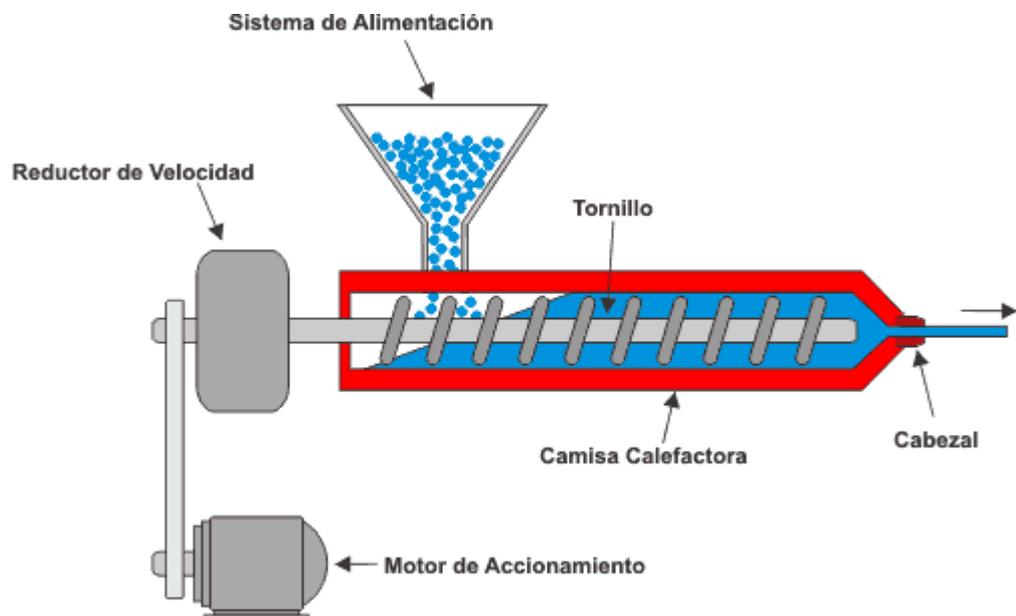
A) Moldeo por inyección.

El pistón o émbolo de la máquina de inyección, se mueve rápidamente hacia adelante y hacia atrás para empujar el plástico ablandado por el calor a través del espacio existente entre las paredes del cilindro y una pieza recalentada y situada en el centro. Bajo la acción combinada del calor y la presión ejercida por el pistón de inyección; el polímero es lo bastante fluido como para llegar al molde frío donde toma forma la pieza. El polímero estará lo suficiente fluido como para llenar el molde frío.



B) Moldeo por extrusión.

En el moldeo por extrusión se utiliza un transportador de tornillo helicoidal. El polímero es transportado desde la tolva, a través de la cámara de calentamiento, hasta la boca de descarga, en una corriente continua. A partir de gránulos sólidos, el polímero emerge de la matriz de extrusión en un estado blando. Como la abertura de la boca de la matriz tiene la forma del producto que se desea obtener, el proceso es continuo. Posteriormente se corta en la medida adecuada.

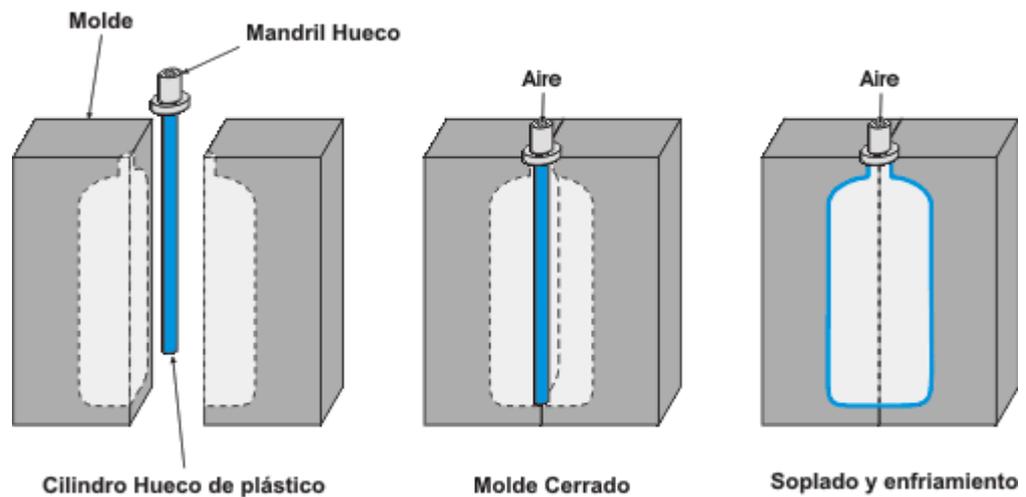


C) Extrusión de film tubular

En este proceso se funde polietileno de baja densidad. El fundido es extruído a través de una matriz anular. Se introduce aire inflando el tubo del polímero extruído para formar una burbuja del diámetro requerido, la que es enfriada por una corriente de aire. El film es arrastrado por un par de rodillos que aplastan la burbuja manteniendo así el aire empleado para inflar la burbuja dentro de ella.

D) Moldeo por soplado.

Proceso usado para hacer formas huecas (jarras, vasos). Un cilindro plástico de paredes delgadas es extruído y luego cortado en el largo que se desea. Luego el cilindro se coloca en un molde que se cierra sobre el polímero ablandado y le suprime su parte inferior cortándola. Una corriente de aire o vapor es soplado por el otro extremo y expande el material hasta llenar la cavidad.



Al terminar cualquiera de estos tipos de procedimientos de moldeo, la pieza se deja un tiempo breve dentro del molde cerrado, el plástico se solidifica, el molde se abre y la pieza es removida. El ritmo de producción es muy rápido, de escasos segundos, y ya teniendo la pieza fuera del molde se lleva a cabo el proceso de quitarle la rebaba, es decir, se le quita al producto todos aquellos excesos de plástico, se ensambla y pasa por la supervisión para después ser empacado y ser llevado a la venta.

1.6 PRODUCTOS

Por la gran gama de productos innovadores y de producción propia que presenta INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., mostraremos a continuación solo algunos de sus productos terminados desde la elaboración y la realización del molde hasta la inyección de plástico.

Amigo / friend

7502009320514

18 cm / 7.08 inch

11 cm / 4.33 inch

5 cm / 1.96 inch

130 gr. / 0.28 lb

1050 ml / 30.50 oz



Baby food keepers grande

7502009320521-12.1 cm / 4.76 inch

8.6 cm / 3.38 inch

3.5 cm / 1.37inch

54 gr / 0.11 lb

200 ml / 1.56 oz

80 pza.



Quadro dishes

Plato y tazón plato

7502009322228 tazón

7502009322211



Juego de agua jarra de 4lts. C/4 vaso ferro

Water set with jar and ferro glasses

7502009320156

-

24 cm / 9.44 inch

12.4 cm / 4.88 inch

23, 9 cm / 9.40 inch

495 gr / 1.09 lb

4 lt 135.25 oz

20 pzs.



Organizador mediano 5 niveles / medium 5 level organizer

7502009321726

-

35.3 cm / 13.89 inch

25.3 cm / 13.89 inch

63.8 cm / 25.11 inch

2895 gr / 6.38 lb

N/a

1 pz.



Porta cd

7502009321078

-

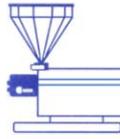
12.5 cm / 4.92 inch

13 cm / 5.11 inch

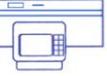
0.4 cm / 0.15 inch

29 gr / 0.06 lb





INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS, S.A. DE C.V.
INYECCION DE PLASTICOS Y ARTICULOS PARA LA INDUSTRIA



CAPÍTULO II

ESBOZO HISTÓRICO DE LOS RECURSOS HUMANOS



2.1 NACIMIENTO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA³

Desde años atrás las organizaciones han tratado de mejorar el nivel de desempeño del trabajador dentro de sus labores específicas, realmente no se sabe con claridad cuándo el hombre comenzó a prestarle importancia a la administración de recursos humanos o selección de personal adecuado, así pues con el paso del tiempo encontraremos muchos ejemplos de qué tan importante ha sido la aparición y la evolución de la administración de los recursos humanos, con lo cual podemos decir que el propósito o la función del departamento de recursos humanos consiste en contribuir al éxito del personal, de los supervisores, gerentes así como mantener la relación que existe entre los insumos de la organización y los bienes o productos que se llevan al mercado, todo esto orientado a la reducción de costos.

Pero fue en la mitad del siglo XVIII cuando se desarrolló un proceso claro y de mejoramiento de producción con el nacimiento de la revolución industrial la cual trajo como consecuencia crear nuevas necesidades para manejar los recursos de la empresa y adaptar nuevas tecnologías.

Y fue a partir de este momento cuando el hombre dio pie a la búsqueda de nuevos sistemas de administración para mejorar la producción y establecer relaciones entre jefes y empleados.

Uno de los modelos que partió del enfoque clásico, fue en el siglo XIX “la teoría de la administración científica”, que surge por la necesidad de elevar la productividad aumentando la eficiencia de los trabajadores, el

³ WWW.GESTIOPOLIS.COM/ADMONPERSONAL/ANTECEDENTESHISTOR.HTM /

WILLIAM B. WERTHER, JR. **Administración de personal y recursos humanos**. ed. Mc Graw Hill. México. 1995. Pag.

objetivo principal de esta teoría es cumplir la necesidad de la empresa ampliando la eficiencia y manteniendo el mejor rendimiento posible de los recursos de la organización. El enfoque clásico de la administración fue instituido en base de postulados de dos escuelas creadas por: Frederick Taylor, creador de la teoría científica, y Henry Fayol, creador de la teoría clásica.⁴

Frederick Taylor:

Formuló cuatro principios con los cuales pretendía desarrollar técnicas en donde el empleado seleccionado, de acuerdo a sus necesidades y conocimientos, podría desarrollar sus actividades siguiendo planes de tiempos y movimientos y de esta manera lograr la sustitución de la rutina en los procesos de la empresa.

- Creación de un mejor método de trabajo.
- Selección y desarrollo científico de los trabajadores.
- Relación y unión entre el mejor método de trabajo y el trabajador desarrollado y entrenado.
- Cooperación de los gerentes y no gerentes, lo que distingue una división del trabajo y la responsabilidad del gerente de planear el trabajo.

Henry Fayol:

Consideraba que la administración estaba compuesta de funciones determinables y comprensibles para cumplir el correcto desarrollo de la empresa, Fayol plantea 14 puntos que se deben tomar en cuenta en el desarrollo de una empresa y sus funciones.

⁴ CHIVENATO, Adalberto. **Introducción a la teoría general de la administración**. Cuarta edición. editorial Mc Graw Hill. México. 1996. P.20-35

- División el trabajo: Producir más y con el mismo esfuerzo a través de la división de funciones y poderes.
- Autoridad: Tener el derecho de mandar y poder de hacerse obedecer.
- Disciplina: Conducta, obediencia, puntualidad, respeto, etc.
- Unidad de mando: funcionamiento del personal.
- Unidad de decisión: Conjunto de operaciones que van hacia el mismo objetivo.
- Subordinación del interés particular al interés general: El interés de una persona, grupo o departamento no debe afectar en contra del interés de la empresa.
- Remuneración del personal: Dar satisfacción al personal y a la empresa así como al patrón y al empleado.
- Centralización: Segmento principal que pone en movimiento todas las partes del organismo.
- Jerarquía: Serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores.
- Orden: “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”
- Equidad: Combinación de la benevolencia con la justicia.
- Iniciativa: Dar el primer paso para el bienestar de la empresa, y el jefe debe saber estimular la iniciativa al trabajador.
- Unión del personal: Tener armonía entre los trabajadores.

Otra teoría que surge en la década de 1950 es “la escuela estructuralista” la cual se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo. Por otra parte esta teoría permite iniciar estudios acerca del ambiente que rodea la empresa, tales como las oportunidades y amenazas, haciendo que la empresa se beneficie con los problemas pues podrá convertirlos en oportunidades mediante el manejo adecuado de sus recursos humanos. Asimismo no hay que olvidar que no hay que considerar los componentes humanos y materiales por separado sino que englobarlo y tomarlo como un

hombre organizacional, tal y como lo dijeron los principales teóricos de esta escuela.

Por otra parte, y debido a las críticas por parte de la teoría clásica hacia la escuela estructuralista, surge la teoría de la burocracia, la cual se define como una forma de organización que se basa en las conductas racionales para alcanzar los objetivos establecidos, es decir, se basa en un orden definido en el proceso de producción al igual que el pleno conocimiento del trabajador acerca de sus funciones, el fundador de esta teoría fue el sociólogo Max Weber, el cual desglosa las siguientes características de la escuela burocrática:

- Plantear nuevos enfoques basados en la formalidad y normatividad de la administración.
- Establecer por escrito normas y reglamentos.
- Existencia de comunicación interna y externa regida por reglamentos establecidos.
- Utilización de recurso en base a la división del trabajo.
- Mantener siempre las jerarquías.
- Ejecutar actividades correspondientes de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados por reglas y normas.
- Determinar el puesto de cada empleado en base de evaluaciones y a través de sus capacidades físicas y psicológicas.

Son interminables las teorías que encontramos en la historia de la administración de recursos humanos tan importantes como las que se explicaron con anterioridad las cuales fueron parte aguas del desarrollo para el mejoramiento de la producción, aunado a esto encontramos a Abraham Maslow el cual aporta que para una mejor producción es seguir la línea de la motivación del trabajador, por lo cual propone una

pirámide con los niveles de las necesidades del hombre como el cumplimiento para llegar a la auto realización.

Pirámide de necesidades:



Así que, después de haber acentuado estas teorías, podemos decir que de esta manera cualquier empresa u organización tendrá una amplia idea de cómo lograr sus metas u objetivos cuando se proponen fines claros y cuantificables, los cuales permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo dentro de la organización, dichos objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

Objetivos Corporativos: Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa.

Objetivos Funcionales: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la

organización. Si no es así dentro de la organización se desperdician recursos de todo tipo.

Objetivos Sociales: Debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general.

Objetivos Personales: Es necesario que el departamento de recursos humanos tenga presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales, es decir, no debe de ignorar las metas personales de los trabajadores que conforman la organización.

2.2 Departamentalización en las empresas⁵

Hoy día las empresas tienen muy bien estructurados sus departamentos de trabajo, ya que uno solo no puede hacerse cargo del funcionamiento de toda la organización.

El desarrollo departamental nace por la necesidad de producir con eficiencia, luchar con la insuficiencia de capitales, combatir con la competencia y hallar personal adecuado para la realización del trabajo o labores.

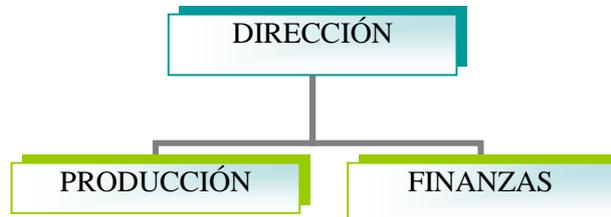
Desarrollo funcional de la administración

1.- Producir con eficiencia, primer problema administrativo.



⁵ RODRÍGUEZ V VALENCIA, Joaquín. *Administración moderna de personal, fundamentos*. Quinta edición. editorial ECAFSA. México. 2000. p. 63

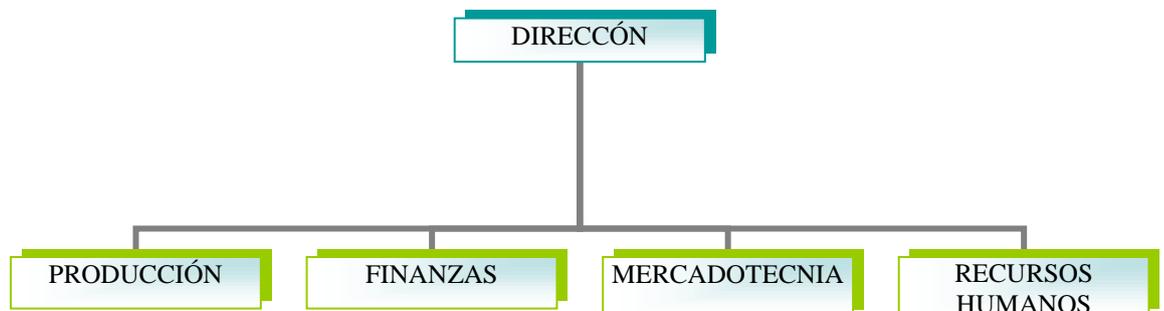
2.- Insuficiencia de capitales; requerimiento de inversiones y financiamientos para obtener las innovaciones tecnológicas, materias primas, instalaciones, etc.



3.- Competencia; necesidad de ampliar los mercados para instalar productos a gran escala. Desarrollo de técnicas de comercialización.



4.- Necesidad de contar con gente especializada para controlar el crecimiento de la fuerza de trabajo, complejidad de puestos, aprobaciones de reglamentos laborales, surgimiento de sindicatos.



Cabe señalar que el anterior esquema plantea el desarrollo de la organización en cuanto a sus funciones básicas, sin embargo cada empresa define sus áreas de acuerdo a sus propias necesidades.

Las áreas más comunes dentro de una empresa u organización son las siguientes:

- 1.- Área de Dirección: Es el puesto más alto de la organización, dirigir, establecer reglas y parámetros con los cuales funciona la organización, coordinar, planificar y orientar son algunas actividades que realiza este departamento.
- 2.- Área de Administración: Gestionar y supervisar los recursos económicos tanto financieros de la organización.
- 3.- Área Comercial: Planificar, dirigir ventas, planear promociones y distribución de productos o servicios de la organización.
- 4.- Área de Producción: Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de la organización.
- 5.- Área de Sistemas: Suministrar a la organización los medios informáticos necesarios de acuerdo al giro de la empresa.
- 6.- Área de Recursos Humanos: Entre las actividades más importantes de este departamento está la administración de personal, coordinar las relaciones laborales, capacitar, conseguir personal para la empresa.
- 7.- Área de Comunicación: Implementa un conjunto de métodos, técnicas y actividades para facilitar y agilizar el flujo de mensajes e información que se dan entre los miembros de la organización.

2.3 EXPLORACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS⁶

El área o departamento de recursos humanos es de mucha importancia dentro de la estructura corporativa, ya que tiene como principal objetivo facilitar el rendimiento organizacional de los empleados tanto de los departamentos, es decir, elabora e implementa la política del personal para conseguir que el equipo humano sea el adecuado para lograr los objetivos de la organización.

Algunas funciones para el desarrollo de la empresa son:

- ✓ Reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Contratación.
- ✓ Inducción al personal.
- ✓ Supervisar la administración del personal.
- ✓ Coordinar relaciones laborales.
- ✓ Comunicación constante con el personal.
- ✓ Evaluación de actividades del personal.
- ✓ Desarrollo y formación del empleado.
- ✓ Promoción del personal.
- ✓ Desarrollar planes para motivar al personal.

Asimismo, este departamento se puede considerar como el principal para la organización, ya que maneja el recurso más importante, el recurso humano, y por consecuencia es necesario que sea capaz de contribuir tanto individualmente como en equipo con los objetivos generales de la organización ya que necesita personal apropiado para sus diferentes áreas operativas, departamentales y direcciones. El conceder a la organización el personal adecuado es primordial para el éxito de ésta.

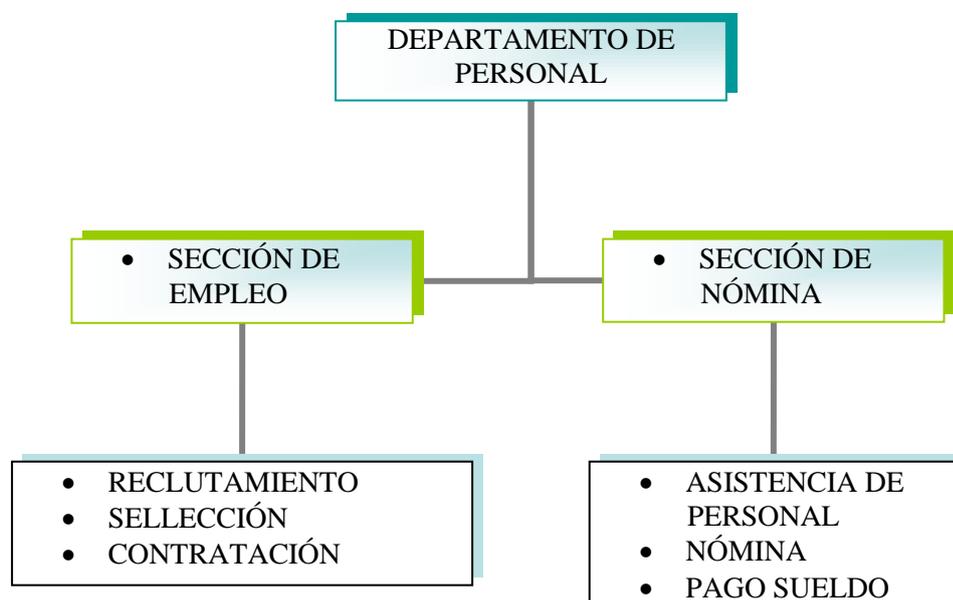
⁶ MUNCH GALINDO / GARCÍA MARTÍNEZ. *Fundamentos de administración*. 12va. Impresión. ed.

El departamento de recursos humanos debe tener un lugar jerárquico en la organización ya que la estructura del departamento no solo se limita en sus funciones, sino en toda la organización.

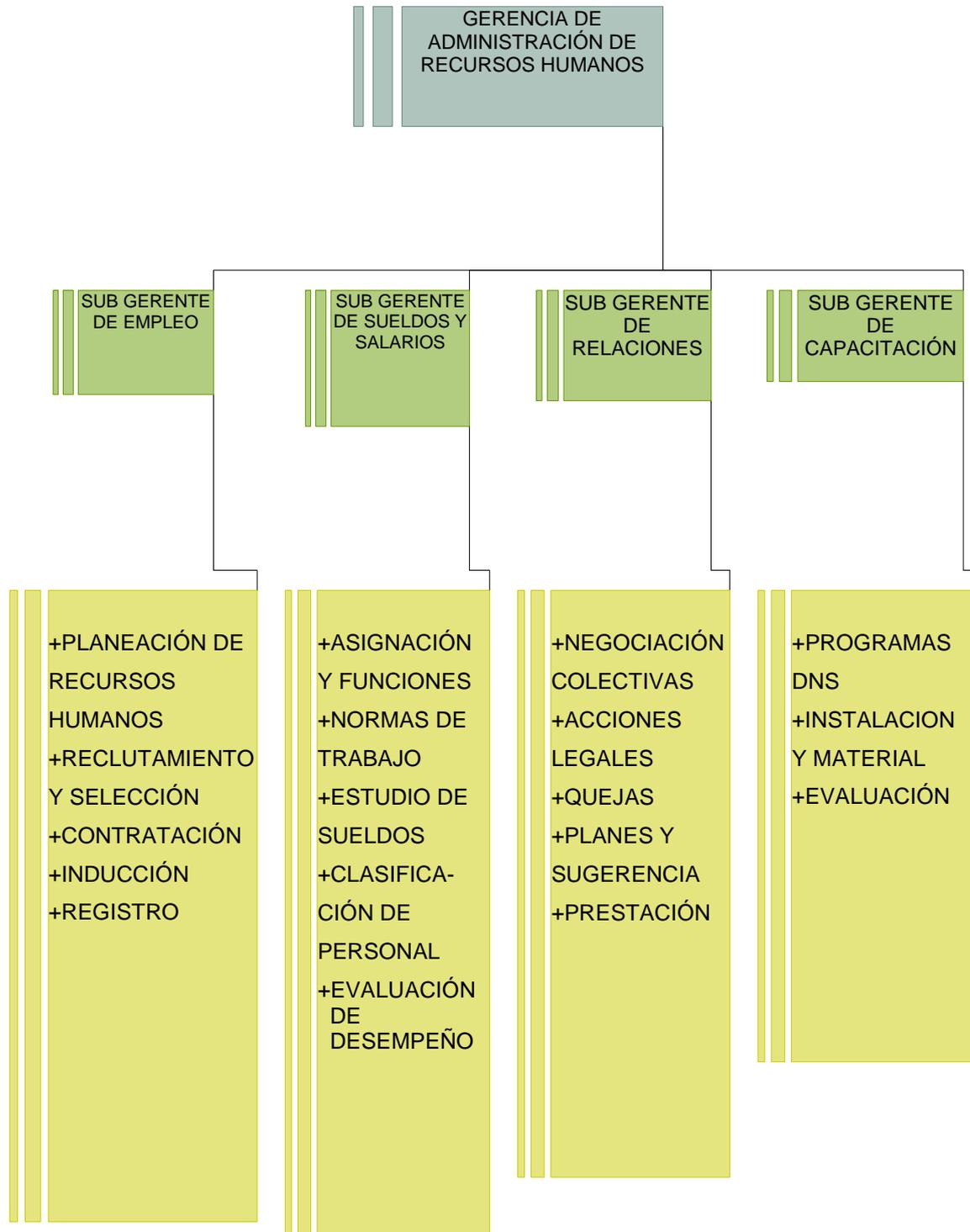
Cabe señalar que para que pueda cumplir los objetivos que le correspondan, deberá disponer de una organización óptima que permita lograrlos.

A continuación se muestran algunos modelos del departamento de recursos humanos:

Modelos del departamento de recursos humanos según funciones en la organización.









CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS



3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS⁷

Después de adentrarnos a lo que es el objetivo del departamento de administración de recursos humanos, centrémonos en una actividad primordial que realiza el departamento antes de reclutar, seleccionar y contratar al personal, hablamos del análisis y descripción de puestos, el cual tiene como objetivo detallar de una manera clara y sencilla las labores, funciones y responsabilidades de cada una de las personas y puestos que integran la organización.

No obstante existen modelos prediseñados de la descripción de puestos, los cuales no son una solución instantánea hacia la falta de esto, la organización debe desarrollar un sistema que precise y describa las variables más importantes para su organización. La descripción de un puesto debe ser sencilla y clara, para que todo el personal dentro de la organización o empresa comprenda fácilmente su actividad a desempeñar.

No olvidemos también que es de suma importancia la creación de la especificación del puesto, el cual está enfocado a las aptitudes y actitudes (calidades psicológicas, físicas y de conocimiento que requiere el trabajador para el mayor rendimiento del puesto).

El desarrollo de un documento que informe sobre estas especificaciones ayudará en el proceso de la búsqueda de nuevos elementos los cuales tengan las cualidades correspondientes para el desarrollo de su actividad a realizar dentro de la organización, así como el mejor entendimiento de los empleados existentes de la empresa para el desarrollo de sus actividades y así evitar el error de tarea.

⁷ WILLIAM B. WERTHER, JR. *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS*, ED. MC

Asimismo, cuando seleccionamos a un prospecto se tendrán a la mano los requisitos necesarios que debe cumplir el candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo. Igualmente con este documento, podremos promocionar dentro de nuestra organización un puesto y mediante este análisis y descripción de actividades, conocer las necesidades que tiene nuestra corporación y qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales condiciones, teniendo en mente el empleado, del puesto que se tiene, a qué puesto se puede aspirar, así como qué características se deben tener para el cumplimiento de ese nuevo puesto.

3.2 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS⁸

Antes de la creación de un departamento o puesto, se debe tener todos los aspectos generales de éste, tales como: el funcionamiento de las personas, requerimientos para elaborar la tarea, procesos a realizar, etc., es decir, tener conocimiento de toda actividad que se realizará así como los pasos y parámetros que se deben de seguir para obtener un producto o servicio de calidad, de tal manera y en base a esto tendremos la información correspondiente para la realización de nuestro manual inductivo.

No obstante, si el puesto ya existe, el primer paso para la realización del análisis de éste es identificarlo y analizarlo, lo cual es una tarea sencilla si es una empresa pequeña. En caso de que la empresa sea grande, se debe de recurrir a la nómina y organigramas así como una investigación cara a cara con los empleados, supervisores y gerentes. En la investigación con los empleados, es necesario el diseño de un cuestionario para la obtención de datos que identifique las labores,

⁸ APUNTES DE LA MATERIA **GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN**, OCTAVO SEMESTRE, UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE, 2006.

conocimientos que se debe de tener, habilidades, responsabilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto. Después de esta entrevista con el empleado, se puede ir con su supervisor inmediato o el encargado del área para corroborar los datos.

Sin embargo, como ya vimos existe una gran diferencia entre una descripción de puesto y una especificación (la descripción define el puesto, mientras la especificación se enfoca a las habilidades que debe tener la persona para el desarrollo de la actividad). La especificación y descripción, no es necesario tenerlas por separado; será de mayor utilidad combinar ambos aspectos en un formato único, con todos los requerimientos, exigencias y obligaciones ineludibles para el desarrollo perfecto del puesto.

3.3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO EN INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V.

Por medio de un experimento exploratorio se aplicó una encuesta dirigida a los empleados de INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS en el cual se pretendió, a través de un comparativo, identificar las fugas de información que existen entre los altos mandos y los mandos inferiores en función de las actividades que estos últimos deben de desarrollar en la empresa.

Dicho cuestionario tiene como principal objetivo saber si el trabajador tiene perfectamente establecidas y en conocimiento todas y cada una de las actividades primarias y secundarias.

Se realizó la técnica de la escalada, la cual es una entrevista individual en profundidad, utilizada para conocer la forma en que los consumidores traducen los atributos del producto en asociaciones significativas relacionadas con ellos.

Asimismo esta técnica se desarrolló para determinar la imagen del producto y marca. La escalada revela el significado de la estructura que el encuestado utiliza para decidir entre una acción u otra, es decir, entre comprar o utilizar el producto en cuestión.

Por otra parte dicha técnica también puede utilizarse para determinar la identidad de una empresa tales como: las señales que la empresa manda a su entorno que son el resultado de las acciones del empleado.

Se desarrolló el siguiente cuestionario que se aplicó a los empleados para conocer el proceso que realiza cada persona en la organización lo cual nos llevará a la realización de las carátulas del análisis y descripción de puestos.

Las preguntas elaboradas fueron las siguientes:

Contesta las siguientes preguntas detalladamente y con exactitud:

1. ¿Cuál es el trabajo que realizas?



2. ¿Cómo se llama tu puesto?

3. ¿Qué es lo que haces exactamente?

4. ¿Por qué lo haces así?

5. ¿Por qué es importante tu trabajo dentro de la empresa?

6. ¿Qué herramientas utilizas para el desarrollo de tu trabajo y como las obtienes?

7. ¿Cuánto tiempo te lleva realizar la actividad más importante de tu trabajo?

8. ¿Qué actividades realizas durante tu jornada de trabajo?

9. ¿Cuál es tu horario de trabajo?

Con estas preguntas se pretendió que el trabajador mencionara específicamente lo sobresaliente de su actividad que desempeña, a tal grado que nos permita conocer a fondo sus labores y que con ello permita estar al tanto de los aspectos más reelevantes y de importancia de su ocupación dentro de la empresa para la elaboración de nuestras carátulas.

A continuación y en base a nuestro cuestionario se mostrarán algunas carátulas correspondientes de puestos en la empresa INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS las cuales son una unión de especificación y descripción de puestos:



INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS, S.A. DE C.V.
 INYECCION DE PLASTICOS Y ARTICULOS PARA LA INDUSTRIA

Análisis y descripción de puesto					
Identificación del puesto					
Departamento:			Producción		
Puesto:			Tolvero		
Jefe inmediato:			Coordinador de producción		
Supervisa a:					
Función Principal	Preparar pigmento y abastecer de materia prima las máquinas de inyección de plástico.				
Requerimientos del puesto					
Conocimientos			Habilidades		
Control calidad			Manejo de equipos pesados		
Tipos de plástico y colores			Iniciativa		
Datos generales					
Edad: 20 a 35 años			Estado civil: indistinto		
Sexo: masculino			Peso: promedio		
Estatura: promedio			Observación: buena presentación		
Formación profesional					
Primaria	Secundaria	Preparatoria	Carrera técnica	Carrera Prof.	Otro
Horario:	Matutino	Vespertino	Nocturno	Mixto	Otro



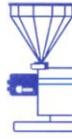
INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS, S.A. DE C.V.
 INYECCIÓN DE PLÁSTICOS Y ARTÍCULOS PARA LA INDUSTRIA

Análisis y descripción de puesto					
Identificación del puesto					
Departamento:			Producción		
Puesto:			Coordinador de producción		
Jefe inmediato:			Jefe de producción		
Supervisa a:			Obreros		
Función Principal	Coordinar al personal en las máquinas de inyección de plástico y empacadoras de producto				
Requerimientos del puesto					
Conocimientos			Habilidades		
Control calidad			Manejo de personal		
			Iniciativa		
Datos generales					
Edad: 20 a 35 años			Estado civil: indistinto		
Sexo: indistinto			Peso: promedio		
Estatura: promedio			Observación: buena presentación		
Formación Profesional					
Primaria	Secundaria	Preparatoria	Carrera técnica	Carrera Prof.	Otro
Horario:	Matutino	Vespertino	Nocturno	Mixto	Otro



**Análisis y descripción
de puesto**

Identificación del puesto					
Departamento:			Producción		
Puesto:			Auxiliar mecánico		
Jefe inmediato:			Jefe de taller mecánico		
Supervisa a:					
Función Principal	Permanecer alerta para dar mantenimiento y reparación a los moldes de inyección de plástico y no se atrase la producción correspondiente				
Requerimientos del puesto					
Conocimientos			Habilidades		
Control calidad			Manejo de herramientas		
			Iniciativa		
			Manejo de equipos pesados		
Datos generales					
Edad: 20 a 35 años			Estado civil: indistinto		
Sexo: masculino			Peso: promedio		
Estatura: promedio			Observación:		
Formación profesional					
Primaria	Secundaria	Preparatoria	Carrera técnica	Carrera Prof.	Otro
Horario:	Matutino	Vespertino	Nocturno	Mixto	Otro



INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS, S.A. DE C.V.
INYECCION DE PLASTICOS Y ARTICULOS PARA LA INDUSTRIA



CAPÍTULO IV

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS



4.1 RECLUTAMIENTO⁹

El reclutamiento es una convocatoria o un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir. Dicha convocatoria de reclutamiento puede ser interna o externa.

Reclutamiento interno: cuando existe una vacante o un determinado puesto en la empresa y ésta trata de cubrirlo mediante la promoción de sus empleados.

Reclutamiento externo: Cuando existe una vacante dentro de la empresa y que se pretende cubrirla con candidatos externos que son atraídos a la empresa.

Tiene como objetivo primordial atraer posibles candidatos que cubran el perfil adecuado para el puesto solicitado y respondan a las necesidades de la organización. En este proceso se tomará en cuenta sus características personales y sus conocimientos generales. Cabe señalar que el inicio del proceso de reclutamiento en una organización debe seguir un proceso administrativo según las especificaciones de sus políticas, requisitos y lineamientos, con el objetivo de utilizar las estrategias más adecuadas para el manejo de la información.

Se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos⁴⁶ (el mismo rodriguez137):

- ✓ Requisición al departamento de personal:

⁹ WILLIAM B. WERTHER, JR. **Administración de personal y recursos humanos**. Cuarta edición. . Mc Graw Hill.

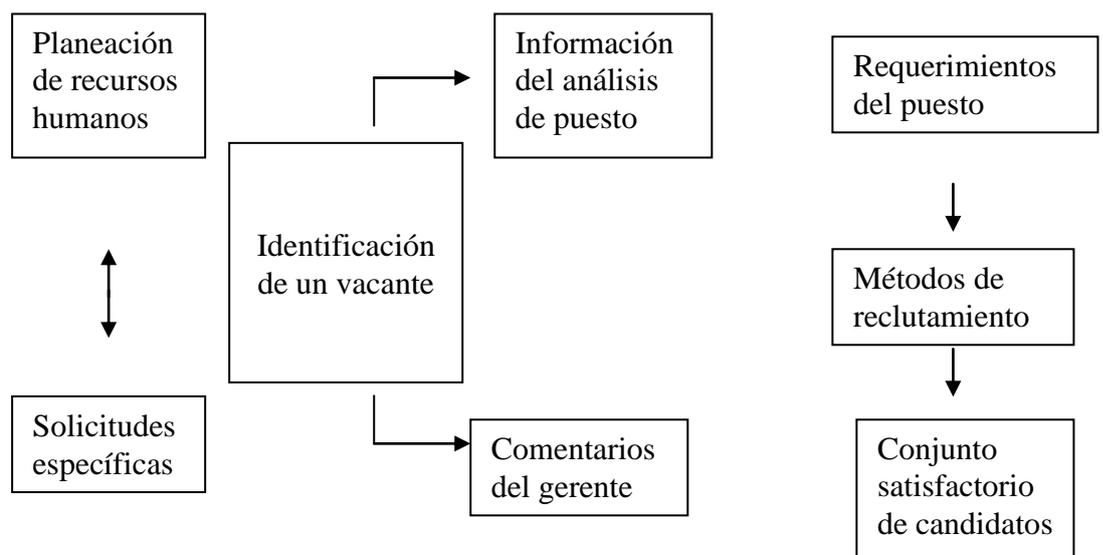
Se debe de realizar un documento donde se especifique la solicitud de personal, la cual debe llevar datos como: puesto, edad, estudios, experiencia, salario, etc. Con esta requisición se busca ahorrar tiempo en la selección de personal y optar por el mejor candidato.

✓ Análisis de puesto

Determina qué actividades aplica un puesto y qué tipo de individuo se deberá de contratar para ejecutar el puesto vacante.

Asimismo es importante señalar que el análisis y descripción de puesto juega un papel importante en el reclutamiento y selección de personal, ya que este es un documento de información vital para la organización pues es la base para obtener personal adecuado.

Esquema general del proceso de reclutamiento:



4.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO, VENTAJAS Y DESVENTAJAS¹⁰

Las fuentes de reclutamiento se definen como los lugares, personas, medios o servicios que sirven como contacto entre el candidato y la empresa. Es de tal importancia seleccionar la fuente necesaria para el reclutamiento de personal, esto, para hacer eficiente y más rápida la selección así como ahorrar tiempo a la empresa, costos materiales, humanos y económicos.

Un medio de gran difusión para la realización del reclutamiento externo, suele ser la utilización medios escritos (periódicos, revistas), donde debemos seguir los siguientes puntos:

- Clara y buena redacción, fácil de leer y que indique debidamente los requisitos que se exigen.
- Debe ser llamativo y que destaque entre los anuncios cercanos.
- Dirigirse a los candidatos con amabilidad, cordialidad y respeto.
- Debe ser selectivo, es decir, que descarte a los aspirantes que no reúnen los mínimos fijados y que, al mismo tiempo, motive a presentarse los que sí los cumplen.

Medios masivos de comunicación: periódico, radio, televisión e internet.

Ventajas:

- Se presenta mucha gente, lo cual permite encontrar más rápido a los candidatos.
- Costos adaptables.

¹⁰ APUNTES DE LA MATERIA **GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN**. OCTAVO SEMESTRE. UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE. 2006.

Desventajas:

- Como es abierto al público en general, puede acudir mucha gente que no sea apta a los requisitos.

Familiares del personal:

Ventajas:

- Motivación.
- Rápida identidad con la empresa.
- Compromiso laboral.

Desventajas:

- Encubrimiento.
- Nepotismo.
- Evasión de reglas.

Bolsa de trabajo:

Ventajas:

- Es seguro encontrar a un candidato para el puesto, se trabaja bajo factura de contratación.

Desventajas:

- Tienden a mandar trabajadores de todo tipo sin importar el perfil requerido que la empresa está buscando.

Piratería: dirigirse a la competencia para buscar a un candidato.

Desventajas:

- Lealtad a la empresa por parte de los empleados

Ventajas:

- Experiencia, conocimiento del proceso de capacitación.

Promoción interna: recurso utilizado, dentro de la empresa, para puestos medios y altos que necesitan conocimientos precisos de la organización.

Ventajas:

- Fuente de capital humano siempre disponible.
- Ahorro de tiempo y recursos en el procedimiento de reclutamiento y selección.
- Experiencia en el área funcional.

Desventajas:

- Puede provocar conflictos entre trabajadores con el mismo perfil.

El empleado puede arrastrar malos hábitos adquiridos en su antigua área de trabajo.

Agencias de empleo: institución dedicada a realizar el reclutamiento de personal, cuenta con una base de datos de solicitantes y empresas que ofertan trabajos.

Ventajas:

- Servicio especializado en reclutamiento y selección de personal.
- Al ser un servicio externo, se evita cambiar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Se pueden cubrir las necesidades de la empresa desde personal general, hasta trabajadores con perfil específico y especializado.

Desventajas:

- Precios elevados.
- No se tiene conocimiento de la filosofía de la empresa, al ser un servicio externo.
- La confiabilidad del empleado contratado es limitada.

Asociaciones de profesionistas: proporciona un foro en el cual los miembros de sus profesiones puedan compartir ideas y mejorar sus habilidades profesionales, donde las organizaciones pueden anunciar vacantes o asistir a reuniones para conocer aspirantes.

Ventajas:

- Brinda candidatos con experiencia y un perfil definido.
- Pueden cubrir las necesidades de la empresa, en casos de trabajos especializados.
- Recomendación y respaldo de un candidato de la asociación profesionista.

Desventajas:

- El contratar un empleado con grado de especialización, habla de un costo económico elevado para la empresa.
- La persona propuesta, trae consigo hábitos y costumbres ajenas a la empresa.

Escuelas y universidades.

Ventajas:

- Reclutamiento de personal con un perfil específico y cierto grado de especialización.
- Los costos económicos de la contratación son bajos.
- Permite a la empresa moldear al recién egresado de acuerdo a su filosofía.

Desventajas:

- Bajo grado de experiencia laboral.

4.3 SELECCIÓN

El proceso de selección de personal comienza una vez que se integran un grupo de solicitantes adecuados para cubrir la vacante, se puede decir que es una recopilación de información de los aspirantes a fin de elegir la mejor opción.

Si bien entendimos que la tarea de reclutamiento es escoger candidatos que poseen requisitos para ocupar la vacante, mientras la selección tiene la tarea de escoger entre el personal reclutado aquel que tenga mayor proximidad al perfil requerido por el puesto.

Y ya teniendo a los aspirantes del puesto, es momento de poner en marcha la etapa de preselección de personal, cuyo propósito es el de

dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para su contratación.

La etapa de preselección de personal cuenta con diversas herramientas para elegir a los candidatos adecuados, algunas de ellas son:

- Entrevista cara a cara.
- Revisión de currículum vital
- Pruebas psicométricas
- Investigación de su historial laboral

Por otro lado, es de suma importancia que el aspirante cuente con su solicitud de empleo, la cual, es el límite que divide el proceso de reclutamiento y el de preselección. Es importante que para la selección de personal contemos con un formato de solicitud de la empresa, donde se especifiquen todos los antecedentes y datos generales del aspirante que sean de interés para la empresa, para que de este modo sea más fácil escoger a un candidato adecuado que cumpla con los requerimientos solicitados para el desarrollo del puesto y tener un mejor manejo del personal de recursos humanos.

Los elementos principales de la solicitud son:

- Datos personales.
- Datos escolares.
- Datos laborales (experiencia).
- Referencias.

En base a la investigación que se realizó a continuación se muestra un ejemplo de solicitud de trabajo así como un esquema del proceso de contratación para INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V.



INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS, S.A. DE C.V.
INTECGRADOR DE PLÁSTICOS Y ARTÍCULOS PARA LA INDUSTRIA



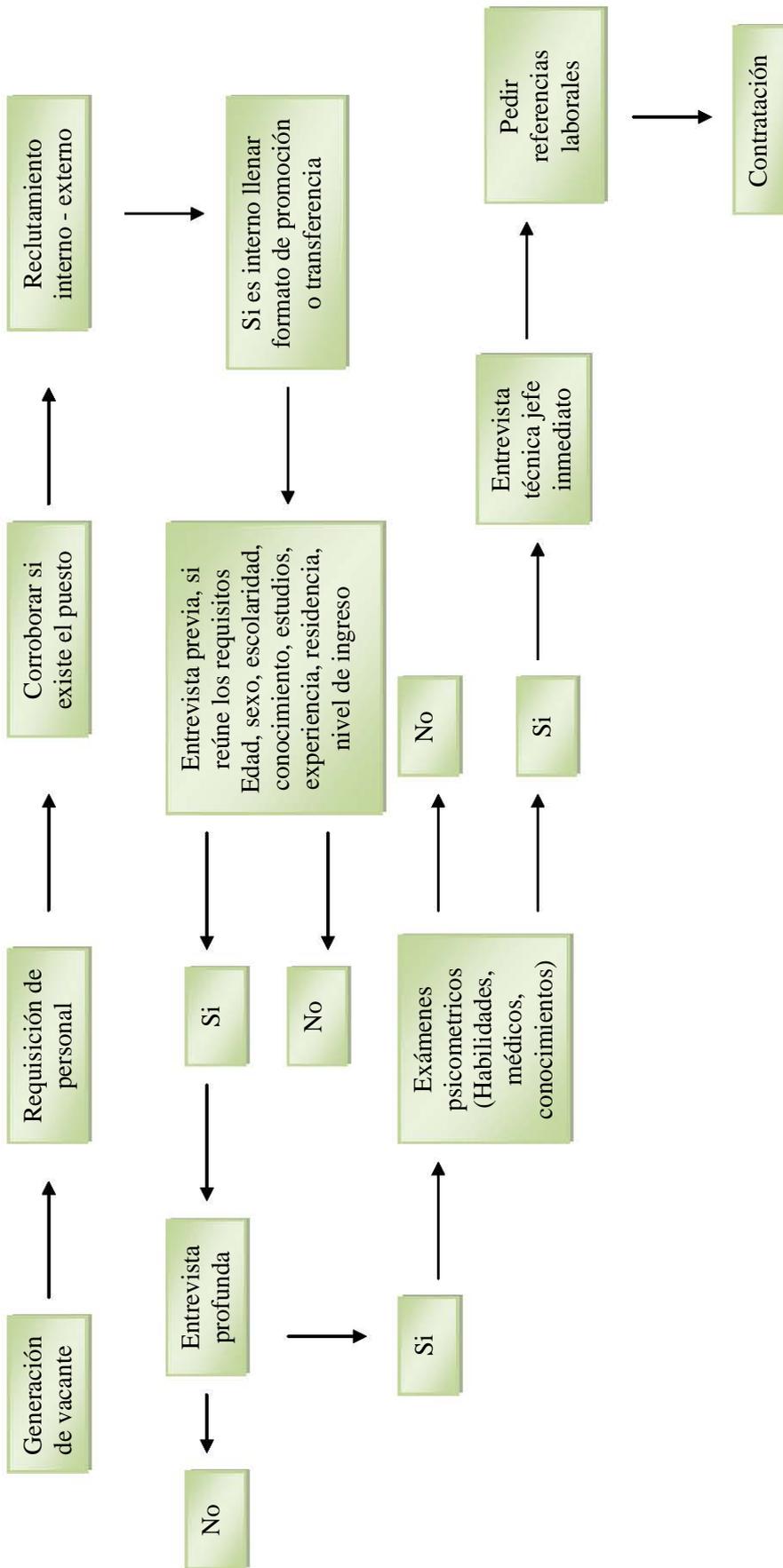
SOLICITUD DE EMPLEO	
PUESTO SOLICITADO:	
FECHA DE SOLICITUD:	SUELDO DESEADO:

INSTRUCCIONES
ESTA SOLICITUD DEBE SER LLENADA A MANO Y CON TINTA. LOS DATOS PROPORCIONADOS SON CONFIDENCIALES. LAS RESPUESTAS CORRESPONDIENTES A CADA CUADRO SE ANOTARAN EN LOS ESPACIOS BLANCOS.

DATOS GENERALES				
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)	PUESTO QUE SOLICITA
LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO			SUELDO DESEADO
	DÍA	MES	AÑO	
EDAD	ESTADO CIVIL		NACIONALIDAD	SI ES EXTRANJE
DOMICILIO				
CALLE	NUMERO	COLONIA	ENTIDAD	CP.
DOCUMENTACIÓN				
C.U.R.P.			NO. AFILIACIÓN AL IMSS	
LIC. DE MANEJO			CEDULA PROFESIONAL	
NUMERO	CLASE	FECHA EXPEDICIÓN		NO.
PASAPORTE			CARTILLA S.M.N. NO.	
NUMERO	CLASE	FECHA EXPEDICIÓN		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
NUMERO	CLASE	FECHA EXPEDICIÓN		CUMPLIÓ CUMPLIENDO EXENTO
DATOS FAMILIARES				
ANOTAR NOMBRE COMPLETO	DOMICILIO		OCUPACIÓN	CÍA. DONDE TRABAJA
PADRE				
MADRE				
ESPOSA				

ANTECEDENTES DE TRABAJO ACTUAL O MÁS RECIENTE				
NOMBRE DE LA EMPRESA		ZONA	TELÉFONO	
DIRECCIÓN		JEFE INMEDIATO		
PUESTO DESEMPEÑADO	FUNCIÓN PRINCIPAL		FINAL	
RAZÓN POR LA CUAL DEJA EL EMPLEO		FECHA INGRESO		
DATOS GENERALES		DATOS ECONÓMICOS		
¿COMO SUPISTE DEL EMPLEO?		¿TIENE OTRO INGRESO?		
¿TIENE PARIENTES TRABAJANDO EN LA EMPRESA?		¿SU CÓNYUGE TRABAJA?		
¿HA ESTADO AFIANZADO?		¿VIVE EN CASA PROPIA?		
¿TIENE SEGURO DE VIDA?		¿TIENE DEUDAS? \$ _____		
FECHA EN QUE PODRÍA PRESENTARSE A TRABAJAR		¿A CUÁNTO ASCIENDEN SUS GASTOS MENSUALES? \$ _____		
¿CUAL ES SU ESCOLARIDAD?		FIRMA DEL SOLICITANTE		
EXCLUSIVO DE LA EMPRESA				
ENTREVISTADOR	FECHA	COMENTARIOS		
NOTAS:				
APROBACIÓN PARA CONTRATAR		GERENTE		
FECHA INGRESO	DEPARTAMENTO			
PUESTO	SUELDO			TIPO CONTRATO
DURACION				

PROCESO DE CONTRATACION



4.4 PROGRAMA DE INDUCCIÓN¹¹

Un programa de inducción, sirve para que los trabajadores estén enterados de cuáles son las reglas que se deben seguir en el trabajo, así como las consecuencias que tiene su incumplimiento en el mismo, conocer aspectos históricos de la empresa, estar al tanto de la labor de las áreas de la organización, saber las responsabilidades que tiene la empresa con los trabajadores y viceversa, entre otros.

Para la realización del programa de inducción es necesario que se definan las características del programa de (etapas, duración), así como las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución.

Asimismo, es favorable que la dirección correspondiente designe una persona con el propósito de que contribuya a orientar el trabajo específico del empleado, al cual se le denominará "compañero guía o supervisor" y deberá tener presentes la siguientes características:

- Capacidad para establecer relaciones interpersonales.
- Discreción sobre los asuntos personales de los demás, así como los de la organización.
- Experiencia en la organización, como en las labores relacionadas con el puesto que va a desempeñar el nuevo colaborador.
- Identificación con la misión y los objetivos de la organización.

Además es necesario que el nuevo empleado tenga la oportunidad de externar sus dudas, ideas, consultas y opinión sobre las fortalezas y debilidades del programa de inducción recibido.

¹¹ WILLIAM B. WERTHER, JR. *Op. Cit.* p. 13

Aditivo a esto, es conveniente que al empleado se le reciba en un ambiente agradable, con el propósito de disminuir la tensión natural que sufre cualquier persona en sus primeros días de trabajo, preparar un lugar donde el empleado se sienta a gusto, con el propósito de hacerle sentir que es lo más importante, en ese momento. Hay que recordar que la primera impresión es inolvidable y será un factor importante para que el empleado tenga éxito dentro de la organización.

4.5 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN¹²

El primer paso para recibir al nuevo empleado es tener en mente unas palabras de bienvenida, las cuales son un aspecto al que hay que prestar mayor importancia y atención. Esta actividad la debe realizar el jefe del departamento, quien debe prepararse para recibir al nuevo empleado.

Se deberán dar unas palabras de introducción, las cuales tendrán como propósito la explicación del programa de inducción y se entregará un documento por escrito.

Presentar al compañero guía o supervisor con el propósito de explicarle al nuevo empleado las funciones específicas que va a asumir. Es de suma importancia que el supervisor o el compañero guía no emita juicios o afirmaciones de cualquier índole sobre la organización, esto para permitir que el empleado se forme su propia impresión de la organización y de los elementos personales, técnicos y operativos.

Llevarlo y explicarle cuál será su lugar específico de trabajo, equipo e instrumentos para realizar su labor. Así como también, enseñarle los

¹² www.uaca.ac.cr/acta/1999may

artefactos y provisiones necesarias para el desempeño de sus labores y cómo deberá solicitarlos cuando se agoten.

Darle a conocer las personas que ocupan cargos de nivel gerencial así como los niveles que son superiores del nuevo empleado tales como el supervisor, jefe inmediato, encargados de calidad, entre otros.

Comentar el contenido de las actividades del puesto y proporcionarle una copia de la descripción del mismo.

Igualmente se le deberá de explicar las condiciones de trabajo tales como:

- Historia de la empresa.
- Horas de trabajo.
- Entrada para empleados.
- Horas de comida.
- Recesos de descanso.
- Políticas y requerimientos de tiempo extra.
- Días de pago y procedimientos para recibir el pago.
- Cumplimiento de las responsabilidades.
- Asistencia y puntualidad.
- Manejo de información confidencial.
- Conducta.
- Apariencia general.
- Uso de uniforme.

Es necesario recordar que estos pasos son de suma importancia y hay que entregarlo por escrito a los nuevos elementos de trabajo, esto, para que ellos mismos tengan en sus manos la información correspondiente de sus labores, programas de cómo realizar su

trabajo, así como también contar con información de la empresa (historia, visión, misión, políticas, reglamento).

4.6 ETAPAS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

A) Inducción general: brindar toda la información de la empresa al nuevo empleado, tales como:

- Políticas del personal.
- Condiciones de contratación.
- Plan de beneficios para el trabajador.
- Días de descanso.
- El trabajo a desempeñar.
- Forma de pago.
- Horarios.
- Artículos que produce la empresa.
- Reglamento interno.
- Plano de las instalaciones.

B) Inducción al puesto y área de trabajo: información respecto al desempeño de actividades y presentarle físicamente su área de trabajo, dentro de éstas se encuentran:

- Ubicación y rutas de acceso al área de trabajo.
- Mostrar el material y equipo de trabajo.
- Funciones del departamento.
- Explicación de funciones a desempeñar.
- Medidas de seguridad.

C) Evaluación y seguimiento del proceso de inducción; esta etapa valora el desempeño del trabajador respecto a la información que le fue brindada, toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Adaptación a su nuevo puesto.
- Informe de desempeño de su jefe inmediato.
- Nivel de cumplimiento de sus expectativas laborales.
- Afinidad entre el nuevo empleado y sus demás compañeros.
- Evaluar su desarrollo durante esta etapa final laboral.

4.7 INDUCCIÓN.

Una vez que se ha reclutado con éxito y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es la inducción, es decir se proporciona la información que se requiere para tener triunfo en las áreas de trabajo.

No obstante mediante la inducción se obtendrá el conocimiento que se necesita para desempeñar satisfactoriamente las tareas y así obtener recompensas.

Dichas recompensas son resultado de la motivación del empleado y es aquí también donde la inducción juega un papel muy importante ya que para que ocurra la motivación, los empleados deben creer que el esfuerzo producirá satisfacciones, gratificaciones y recompensas. La inducción ayuda al nuevo empleado a familiarizarse e integrarse entre sí con toda la organización.

Así mismo, esta etapa inductiva es una fuente de bienestar para el personal y la organización.

Sus beneficios son:

- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Mejorar la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Permite el manejo de áreas en conflictos reduciendo la tensión.
- Es más rápida la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo del personal con la promoción.
- Da la confianza necesaria al trabajador para su máximo desarrollo.
- Auxilia en el manejo de conflictos y tensiones.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Abraham Maslow describe las necesidades por orden o jerarquía las cinco necesidades principales para el trabajador.

Éstas son:

- Fisiológicas: necesidades físicas tales como el hambre, la sed, el frío, y otras.
- Seguridad: protección del daño físico y emocional.
- Social: relaciones afectivas como la aceptación y la amistad.
- Estima: es el aprecio interno de sí mismo, tales como el respeto, la autonomía y el logro, el estatus, el reconocimiento y otros.
- Autorrealización: es el crecimiento, lograr el potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes, las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo (que se satisfacen internamente dentro de la persona) y la social, la estima y la

autorrealización son necesidades de orden alto (satisfacen de manera externa por cosas como el salario, contratos, antigüedad).

4.8 MÉTODOS DE INDUCCIÓN

Como ya se mencionó, la inducción es brindar la información indispensable al nuevo empleado para su adaptación a la organización y puesto, sin embargo, existen diferentes estrategias para proporcionar la información adecuada.

A continuación se mencionarán los medios de inducción más frecuentes utilizados por las organizaciones según la cantidad de empleados, su perfil y puesto:

✓ Manual de inducción:

Es un documento escrito el cual contiene la bienvenida de la empresa, filosofía e incluye la información necesaria para el nuevo empleado. La información que se presenta en este documento es de carácter general y en un solo formato para todo tipo de empleado, en algunos casos el manual de inducción puede ser complementado por información específica del puesto o área de trabajo. Las ventajas de tener un manual de inducción es que facilita y agiliza la etapa de inducción, así como también, el empleado contará con el manual como consulta en caso de que se le presente alguna duda.

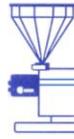
✓ Video institucional:

El uso de material audiovisual es una manera de hacer la inducción eficiente y ágil porque un video genera un mayor impacto en el empleado, pues existe mayor retención de información ya que en la

actualidad el pensamiento humano se define por lo visual. En un video institucional se incluye información general sobre la empresa, producto o servicios que se generan, historia, filosofía, bienvenida al nuevo empleado. Contar con un video es de tal eficiencia para la organización ya que puede ser utilizado de manera continua y ser presentado a un sinfín de número de empleados en una sola sesión, así mismo, representa un costo bajo para la empresa.

✓ Recorrido guiado:

Consiste en que la persona encargada para dar la inducción presente de manera personal la información general necesaria, también, le muestra las instalaciones de la empresa. Es una de las estrategias más utilizadas por pequeñas y medianas empresas, pues el número de personal es reducido y se adaptan fácilmente a su presupuesto.



INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS, S.A. DE C.V.
INYECCION DE PLASTICOS Y ARTICULOS PARA LA INDUSTRIA



CAPÍTULO V

INDUCCIÓN EN INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS



5.1 INDUCCIÓN EN INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS

La inducción en INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS estará dirigida a minimizar los problemas laborales dentro de la organización. Su propósito es presentar el nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudarles a familiarizarse e integrarse entre sí.

De tal modo que antes de ejecutar un programa de socialización, el departamento de recursos humanos de INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS deberá considerar los siguientes aspectos:

A) Diseño del programa de inducción.

Definir las características del programa de inducción, actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución.

B) Compañeros asesores.

Como fue visto en el capítulo anterior, es de tal importancia que la dirección inmediata designe a una persona con el propósito de orientar al nuevo empleado. Para la selección de este guía es importante tener presentes algunas características que serían deseables en las personas que funjan como "compañero guía".

- Capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales.
- Discreción sobre los asuntos de la organización y personales.
- Experiencia tanto en la organización como en las labores relacionadas con el puesto que va a desempeñar el nuevo colaborador.
- Identificación con la misión y los objetivos de la organización.

C) Entrenamiento a los responsables de establecer el programa de inducción.

Es preciso realizar un proceso previo de capacitación de todo el personal de la institución, los cuales tendrán a cargo el desarrollo de las diferentes actividades de socialización (jefes inmediatos, compañeros guías u otros).

Del mismo modo se sugiere que el empleado tenga la oportunidad de externar sus inquietudes, ideas, consultas y finalmente su opinión sobre las fortalezas y debilidades del programa de inducción recibido a través de un buzón que se pondrá en el área de inducción.

También es conveniente que al empleado se le reciba en un ambiente agradable y sereno, con el propósito de disminuir la tensión natural que sufre cualquier persona en sus primeros días de trabajo.

Es adecuado preparar un lugar donde el empleado se sienta cómodo, hacerle sentir que es lo más importante.

Por otro lado, existe un ambiente intensamente cambiante dentro de las organizaciones y ante esta circunstancia el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo, por lo cual debemos estar siempre actualizados. De esta manera las empresas se ven obligadas a encontrar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este entorno cambiante. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su personal y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para las organizaciones ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal, es decir el éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades

y destrezas de sus trabajadores y cuando el talento de los empleados es valioso una empresa puede alcanzar mejoras competitivas.

Por esto, la razón fundamental de la inducción consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo, ya que las organizaciones en general deben dar las herramientas para que sus empleados tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

De esta manera, algunos motivos por los cuales se emprenden programas de inducción día a día son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y desigualdad en los resultados esperados de una tarea, así como también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

5.2 VIDEO DE BIENVENIDA EN INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS

Dentro de nuestro programa de inducción tenemos como primera etapa mostrar un video institucional al nuevo empleado, el cual hemos denominado *video de bienvenida*, y a continuación mostraremos el guión literario:



Guión video de bienvenida

Bienvenido a INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS, a continuación te mostraremos algunos conceptos que debes de conocer de tu futura familia:



La empresa se funda en el año de 1990, la cual se enfocaba a la maquila de plástico para la industria; se trabajaba para diferentes empresas elaborando piezas para sus productos.



En 1996 nace INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V. Siendo este el nombre actual, ampliando así, su campo de trabajo de tal manera que desde ese momento se enfoca a la fabricación de moldes para la inyección y además de continuar la maquila de plástico.

En el año de 1999 en industrias FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V. Se comenzó a fabricar productos propios, que hoy en día la empresa cuenta con aproximadamente 180 artículos de su propia creación, los cuales están distribuidos para el hogar, la cocina, la oficina, juguetes, etc.



Ya hace casi 8 años de la creación de INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S. A. DE C.V. la cual está compuesta por 500 personas que laboran en dos plantas, en las instalaciones antiguas y en las más joven FOOD KEEPERS, se cuenta con 42 máquinas inyectoras, taller mecánico donde se fabrican y dan mantenimiento a moldes, existe un almacén así como oficinas principales de cada uno de los departamentos que existen, así mismo existe un balance en la organización de puestos, se cuenta con: Gerente General, Asistente de Gerencia, Departamento de Producción, Departamento de Mantenimiento, Taller Mecánico, Departamento de Calidad, Contabilidad, Recursos Humanos, Embarques y Ventas, los cuales se explicarán más adelante así como también se te dará a conocer quién es el personal encargado de cada área correspondiente.



De tal manera que, gracias al crecimiento productivo y entrando al mercado de la producción de plástico, se ha decidido dirigir los esfuerzos a satisfacer las necesidades de los clientes, fabricando artículos de alta calidad, novedosos y útiles contando con la participación de todo el personal enfocado a la mejora continua de cada una de los procesos. Sin embargo, INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., busca ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional de productos plásticos con la mejor condición y servicio existente en el mercado.

INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., es una empresa 100% mexicana que se dedica a la maquila y producción de productos plásticos con el más alto grado de calidad de producto para sus clientes.

Hoy en día la empresa se encuentra en fase de crecimiento en todos los aspectos, los horizontes de la empresa han aumentado de manera rigurosa que no sólo venden productos en el país, sino también son exportados a Centroamérica y Sudamérica. Sin duda alguna ha demostrado, gracias al trabajo en equipo, estar en un nivel comparativo con otras compañías dedicadas a la elaboración de plásticos.



Las instalaciones de la empresa están distribuidas en células de trabajo, estos es, por cada actividad o tipo de producto a fabricar se establece el equipo de trabajo, todo esto de acuerdo a la demanda del producto y a un programa de producción.

Cada célula está conformada por máquinas, mesas de trabajo, contenedores de materia prima y un arrea de producto terminado, las cuales se te mostrarán más adelante por tu supervisor.



La misión de INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS tanto FOOD KEEPERS es dirigir nuestros esfuerzos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes fabricando artículos de alta condición, novedosos y útiles contando con la participación de todo nuestro personal enfocado a la mejora continua de nuestros procesos.



Nuestra misión es buscar ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional de productos plásticos, por calidad y servicio.

Nuestros valores:

- ✓ Limpieza
- ✓ Seguridad
- ✓ Educación
- ✓ Eficiencia y productividad
- ✓ Respeto y optimización de los recursos de la empresa
- ✓ Integración y equipo de trabajo

INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS así como FOOD KEEPERS declara estos valores como suyos y todo personal que labora en esta empresa, están totalmente obligados a trabajar bajo este esquema, porque están convencidos que para lograr ser una empresa de competencia mundial necesitan ser cada vez más eficientes y laborar bajo esta directriz.

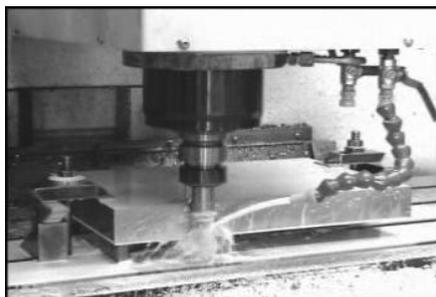


Ahora pues, los pasos más importantes en la producción de una pieza plástica son el diseño de la pieza y el diseño del molde. Es necesario un molde de buenas cualidades, con una elaboración muy precisa, y duración aceptable para la elaboración de altos volúmenes de producción con una excelente calidad.



El trabajo primordial del molde de inyección es recibir y distribuir el material plástico fundido para ser formado, enfriado y posteriormente expulsar la parte moldeada.

Al diseñar el molde de inyección hay que tener en cuenta los materiales para su construcción, los métodos de elaboración del molde, diseño y características del molde y pieza, conocer perfectamente el plano de la pieza a moldear, establecer las líneas de partición, zona de entrada, lugar de los botadores y detalles del molde que puedan facilitar su construcción, determinar el tipo de máquina de moldeo y el efecto que puede tener en el diseño del molde, tener en cuenta su contracción, las características de flujo y abrasión así como contar con los requisitos de calentamiento y enfriamiento, entre otros.



De acuerdo con el tipo de artículo que se desea producir se emplean distintos procedimientos de moldeo, siendo los principales:

Moldeo por inyección

Moldeo por extrusión

Moldeo por soplado

Moldeo por inyección

El pistón o émbolo de la máquina de inyección se mueve rápidamente hacia adelante y hacia atrás para empujar el plástico ablandado por el calor a través del espacio existente entre las paredes del cilindro y una pieza recalentada y situada en el centro. Bajo la acción combinada del calor y la presión ejercida por el pistón de inyección, el polímero es lo bastante fluido como para llegar al molde frío donde toma forma la pieza. El polímero estará lo suficiente fluido como para llenar el molde frío.

Moldeo por extrusión

En el moldeo por extrusión se utiliza un transportador de tornillo helicoidal. El polímero es transportado desde la tolva, a través de la cámara de calentamiento, hasta la boca de descarga, en una corriente continua. A partir de gránulos sólidos, el polímero emerge de la matriz de extrusión en un estado blando. Como la abertura de la boca de la matriz tiene la forma del producto que se desea obtener, el proceso es continuo. Posteriormente se corta en la medida adecuada.

Moldeo por soplado

Proceso usado para hacer formas huecas (jarras, vasos). Un cilindro plástico de paredes delgadas es extraído y luego cortado en el largo que se desea. Luego el cilindro se coloca en un molde que se cierra sobre el polímero ablandado y le suprime su parte inferior cortándola.

Una corriente de aire o vapor es soplado por el otro extremo y expande el material hasta llenar la cavidad.

Al terminar cualquiera de estos tipos de procedimientos de moldeo, la pieza se deja un tiempo breve dentro del molde cerrado, el plástico se solidifica, el molde se abre y la pieza es removida. El ritmo de producción es muy rápido, de escasos segundos, y ya teniendo la pieza fuera del molde se lleva a cabo el proceso de quitarle la rebaba, es decir, se le quita al producto todos aquellos excesos de plástico, se ensambla y pasa por la supervisión para después ser empacado y ser llevado a la venta.

Así pues, de esta manera termina este pequeño recorrido de lo que será hoy en día tu nuevo hogar, recordándote que en INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS y FOOD KEEPERS se trabaja en equipo, limpieza, seguridad, educación, eficiencia, productividad y respeto para que hagas de esta organización tu nuevo hogar.

“bienvenido”

Fin del guión

5.3 MANUAL DE INDUCCIÓN

Después de que el nuevo empleado haya visto el video de bienvenida se le entregara un manual, (el cual se presenta en la parte de anexos de esta tesis), donde se presenta toda la información más sobresaliente y de tal importancia para el trabajador así como un pequeño reglamento que deberá de seguir durante su estancia en esta empresa, a este manual se anexara el proceso de realización de productos plásticos, pues toda persona que labore en INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS tendrá que conocer el procedimiento.

A continuación se presenta la información para el manual de inducción:

Portada:



Contra portada:



De hoy en adelante
Eres parte de
INDUSTRIAS FERROPLASTICAS
¡Felicidades!

Índice:

1.- Bienvenido a INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS

- Bienvenido a industrias FERROPLÁSTICAS
- Política de calidad
- Misión y visión

2.- procedimiento de moldeo

- Moldeo por inyección
- Moldeo por extrusión
- Extrusión de film tubular
- Moldeo por soplado

3.- proceso de producción

- Orden de manufactura
- Montado de molde
- Plan de control de proceso
- Manejo de máquina inyectora

4.- administración de personal

- Seguridad
- Uniformes
- Comedor

5.- reglamento interno

Contenido:

Bienvenido

Food keepers está compuesto por 500 personas que laboran en dos plantas, en nuestra planta más antigua INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS, contamos con 42 máquinas inyectoras, 1 taller mecánico para fabricación y mantenimiento del molde y las oficinas principales, además de almacén y distribución.

En nuestra nueva planta, contamos con procesos de inyección, extrusión y soplo de plástico además de taller de moldes en el cual se diseñan realizan y prueban dichos moldes.

Así contando con la tecnología más avanzada logramos satisfacer las necesidades de calidad y duración de nuestros productos con nuestro cliente último, el ama de casa, los niños, la oficina.

INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V.

Fénix n° 4 fracc. Ind. El pueblito.

Villa corregidora, Querétaro. Cp. 76900. México

Tel. (52) (442) 225 09 65.

Fax: (52) (442) 225 09 64.

FOOD KEEPERS S. DE R. L. DE C.V.

Circuito Balvanera n° 3 fracc. Ind. Balvanera

Corregidora, Querétaro. C.p. 76900 México

Tel. (52) (442) 225 48 73

Fax: (52) (442) 442 225 48 74

La política de calidad es lo más importante para la empresa ya que para seguir dentro del mercado plástico es necesario tener una buena producción para satisfacer al cliente, esta política de INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., es dirigir todos sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de sus clientes, fabricando productos de alta condición, novedosos y útiles, así como también contar con la participación del personal enfocado a la mejora continua de los procesos. La cual está comprometida con el medio total de sus productos y sistemas, dentro de un marco de desarrollo integral, que ha instituido un sistema de aseguramiento de naturaleza que contribuye eficientemente a la fabricación de los productos.

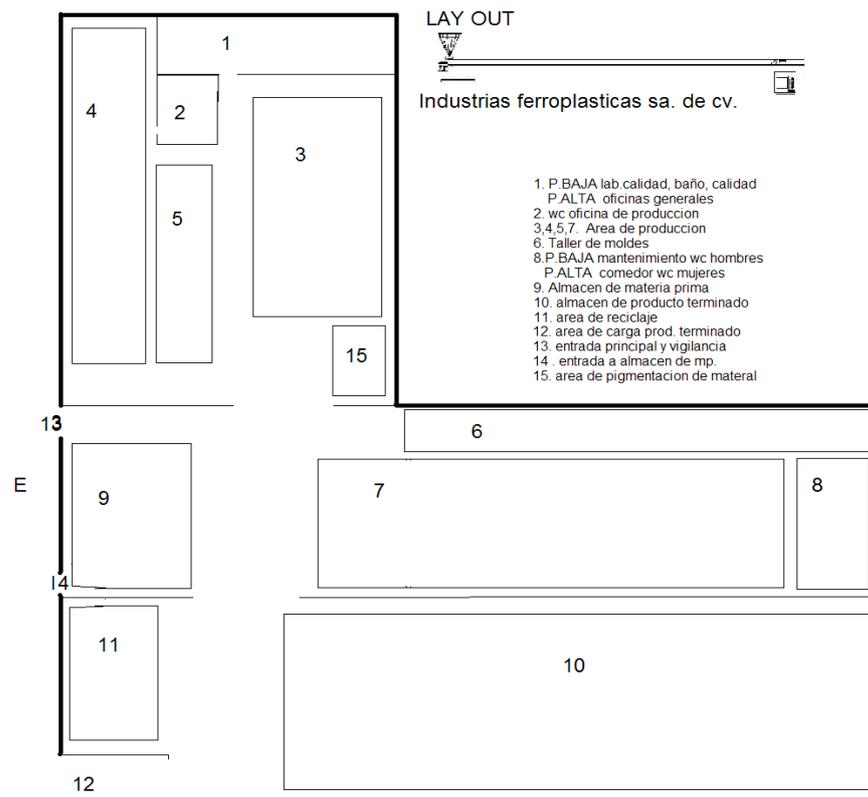


INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., es una empresa 100% mexicana y de capital privado, que se dedica a la maquila y producción de productos plásticos, ya sea para el hogar, oficina, etc. Con el más alto grado de estofa de producto para sus clientes.



Las instalaciones de la empresa están distribuidas en células de trabajo, estos es, por cada actividad o tipo de producto a fabricar se establece el equipo de trabajo, todo esto de acuerdo a la demanda del producto y a un programa de producción.

Cada célula está conformada por máquinas, mesas de trabajo, contenedores de materia prima y producto terminado.

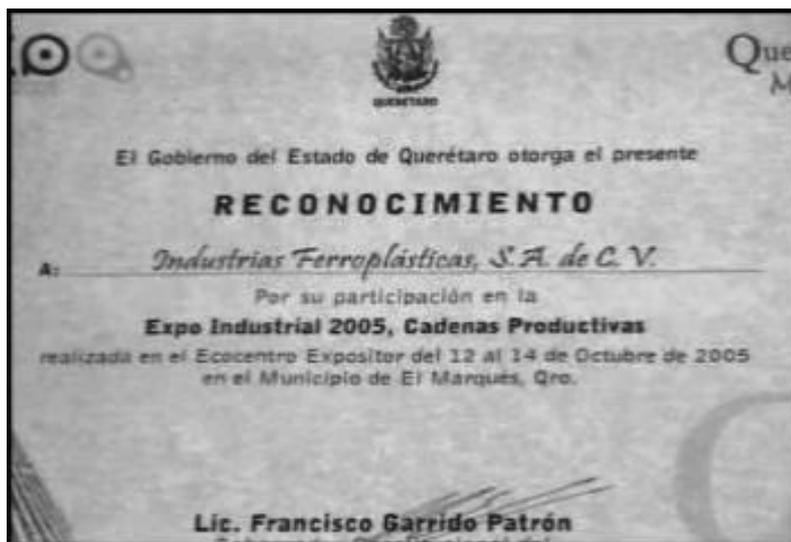


Misión:

Dirigir nuestros esfuerzos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes fabricando artículos de alta condición, novedosos y útiles contando con la participación de todo nuestro personal enfocado a la mejora continua de nuestros procesos.

Visión:

INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V. Busca ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional de productos plásticos, por calidad y servicio.



Valores:

- ✓ Valores y limpieza.
- ✓ Seguridad e higiene.
- ✓ Desarrollo y educación.
- ✓ Eficiencia y productividad.
- ✓ Respeto y optimización de los recursos de la empresa.
- ✓ Integración y equipo de trabajo.

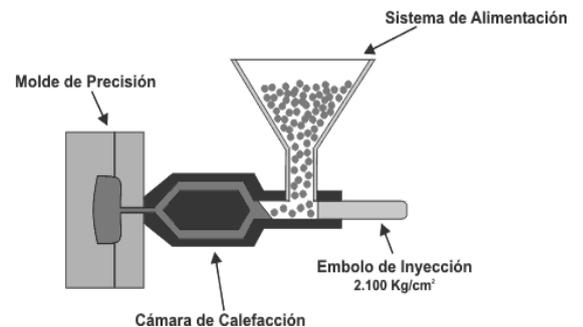
INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., declara estos valores como suyos y todo personal que labora en esta empresa, están totalmente obligados a trabajar bajo este esquema, porque están convencidos que para lograr ser una empresa de competencia mundial necesitan ser cada vez más eficientes y laborar bajo esta directriz.

Procedimientos de moldeo:

De acuerdo con el tipo de artículo que se desea producir en FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., se emplean distintos procedimientos de moldeo, siendo los principales:

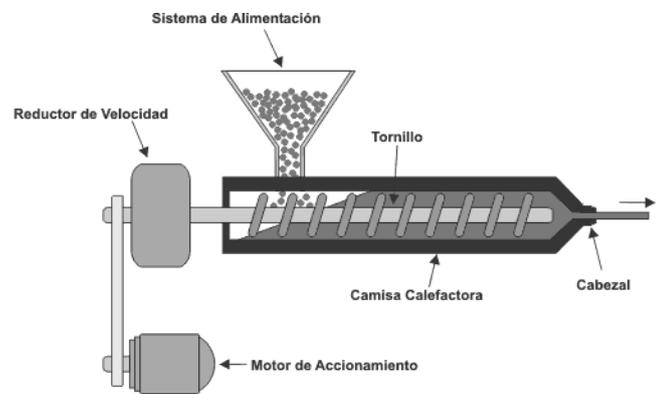
Moldeo por inyección:

el pistón o émbolo de la máquina de inyección se mueve rápidamente hacia adelante y hacia atrás para empujar el plástico ablandado por el calor a través del espacio existente entre las paredes del cilindro y una pieza recalentada y situada en el centro. Bajo la acción combinada del calor y la presión ejercida por el pistón de inyección, el polímero es lo bastante fluido como para llegar al molde frío donde toma forma la pieza. El polímero estará lo suficiente fluido como para llenar el molde frío.



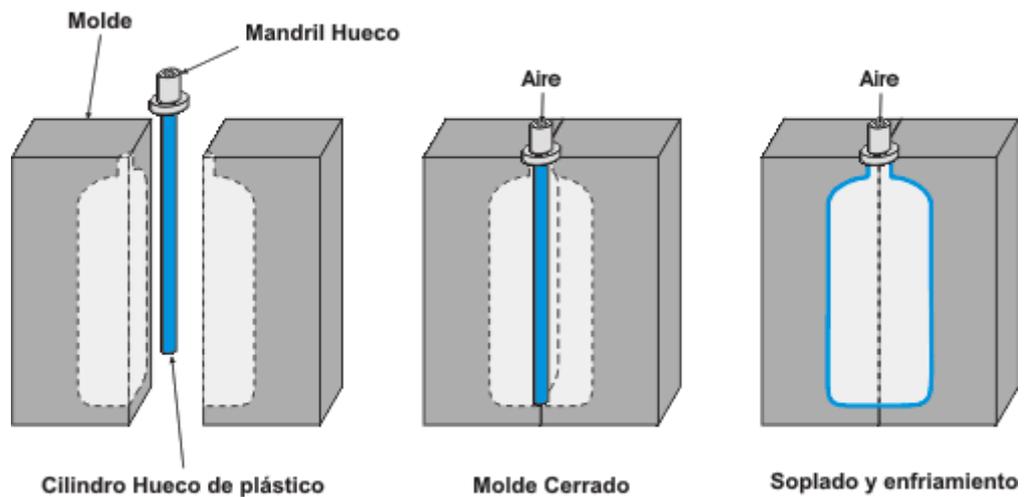
Moldeo por extrusión:

en el moldeo por extrusión se utiliza un transportador de tornillo helicoidal. El polímero es transportado desde la tolva, a través de la cámara de calentamiento, hasta la boca de descarga, en una corriente continua. A partir de gránulos sólidos, el polímero emerge de la matriz de extrusión en un estado blando. Como la abertura de la boca de la matriz tiene la forma del producto que se desea obtener, el proceso es continuo. Posteriormente se corta en la medida adecuada.



Extrusión de film tubular:

En esto proceso se funde polietileno de baja densidad. El fundido es extruído a través de una matriz anular. Se introduce aire inflando el tubo del polímero extruído para formar una burbuja del diámetro requerido, la que es enfriada por una corriente de aire. El film es arrastrado por un par de rodillos que aplastan la burbuja manteniendo así el aire empleado para inflar la burbuja dentro de ella.



Moldeo por soplado

Proceso usado para hacer formas huecas (jarras, vasos). Un cilindro plástico de paredes delgadas es extruído y luego cortado en el largo que se desea. Luego el cilindro se coloca en un molde que se cierra sobre el polímero ablandado y le suprime su parte inferior cortándola. Una corriente de aire o vapor es soplado por el otro extremo y expande el material hasta llenar la cavidad.

Al terminar cualquiera de estos tipos de procedimientos de moldeo, la pieza se deja un tiempo breve dentro del molde cerrado, el plástico se solidifica, el molde se abre y la pieza es removida. El ritmo de producción es muy rápido, de escasos segundos, y ya teniendo la pieza fuera del molde se lleva a cabo el proceso de quitarle la rebaba, es decir, se le quita al producto todos aquellos excesos de plástico, se

ensambla y pasa por la supervisión para después ser empacado y ser llevado a la venta.

Proceso de elaboración de un producto:

Se entrega una orden de manufactura al departamento de producción, el cual en conjunto con la supervisión se encarga de llevar cada uno de los procedimientos para llevar a cabo la creación de algún producto, dichas especificaciones son: materia prima (que se cuente con suficiente material para nuestra producción) , pigmentación (color que se desea la pieza o piezas), material (tipo de material que se requiere para la elaboración del producto), número de piezas a realizar, fecha de inicio y término de la producción.



Se monta el molde en la máquina de inyección se revisa la velocidad, presión, posición de cierre y apertura, inyección, sostenimiento, carga y descompresión, expulsor, temperatura.

Plan de control



Cada plan de control de proceso está ubicada en cada máquina correspondiente, para que tú estés muy informado de lo que estás haciendo.

Manejo de la máquina de inyección:

Abrir la puerta de la máquina de inyección. Sacar la pieza o piezas inyectadas e inspeccionar piezas de acuerdo al plan de control. Cerrar la puerta, ya que si dejas la puerta abierta la máquina no seguirá produciendo. Rebabeear, quitar el exceso de plástico de la pieza cuidando las partes que se muestran en la fotografía de tu plan de control y colocarla en una caja de reciclaje, esto para facilitar el manejo de la misma. Ensamblar las piezas si tu plan de control te lo indica. Se empaqueta y es revisado por calidad quienes se encargan de contar y revisar afinadamente el empaque del producto final para que este pueda salir a la venta.



Recuerda que este procedimiento es muy rápido, de escasos segundos y deberás estar trabajando concentrado, con habilidad y constancia para que el producto cumpla todas nuestras normas de calidad.



Administración de personal:

Seguridad:

La empresa está comprometida con la integridad física de todos y cada uno de sus trabajadores. Por tal motivo proveerá del equipo necesario para tu seguridad.



Uniformes:

Los uniformes deberás portarlos durante tu jornada de trabajo, limpios y cuidados, de manera obligatoria. No podrás portar el uniforme para otras actividades.



Comedor:

INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS ofrece el servicio de comedor dentro de las instalaciones, podrás hacer uso de él adquiriendo tus boletos correspondientes (pregunta al departamento de recursos humanos).





Reglamento interno

Para realizar un buen trabajo y cumplir con todas nuestras normas de calidad dentro de INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V. Y FOOD KEEPERS S. DE R. L. DE C. V. Deberás seguir cuidadosamente las siguientes medidas:

1. Al inicio de todo contrato o relación de trabajo por tiempo indefinido, así como en los casos de ascensos o de traslados, hay **un período de prueba** no mayor de tres meses, salvo que se convenga un plazo menor.
2. La jornada de trabajo, se desarrolla en INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V. "O" FOOD KEEPERS S. DE R. L. DE C. V. O en cualquier otro sitio que la empresa ocupe en el futuro. El cambio de lugar de trabajo será puesto en conocimiento de los trabajadores con suficiente anticipación.
3. En FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V. Y FOOD KEEPERS S. DE R. L. DE C. V. Se labora en jornada... (indicar las distintas jornadas que se laboran, los turnos rotativos, si los hay, y la frecuencia de rotación). Asimismo, rigen los

siguientes horarios, en forma... (indicar si los horarios son continuos)

4. FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V. Y FOOD KEEPERS S. DE R. L. DE C. V. podrán modificar transitoriamente los horarios establecidos en este reglamento. El cambio será comunicado a los trabajadores.

5. FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V. Y FOOD KEEPERS S. DE R. L. Paga salarios semanales.

6. Realizar las labores que se les encomienden con la intensidad, cuidado, dedicación y esmero, concentrando la atención en la labor que está realizando, a fin de que la misma resulte de la mejor calidad posible.

7. Tener buenas costumbres y disciplina, así como vestir en forma correcta y acorde con las labores que desempeña.

8. Conservar en buen estado los instrumentos, herramientas, maquinaria, etc. Que se les faciliten para el trabajo.

9. Prohibiciones:

A) Ocupar tiempo, dentro de la jornada de trabajo, para asuntos ajenos a las labores que les han sido encomendadas.

B) Trabajar en estado de embriaguez o bajo cualquier otra condición.

C) Recibir en horas de trabajo visitas de carácter personal, salvo casos urgentes.

D) Distraer con cualquier clase de juegos o bromas a sus compañeros de trabajo, o quebrantar la cordialidad y mutuo respeto. Traer radios,

novelas u objetos similares para usarlos durante la jornada de trabajo.

- E)** Proferir insultos o usar vocabulario incorrecto.
- F)** Introducir o sacar paquetes personales de la empresa sin mostrar su contenido.

10. Las faltas en que incurran los trabajadores serán sancionadas con las siguientes medidas disciplinarias:

- Amonestación verbal.
- Advertencia escrita.
- Suspensión del trabajo sin goce de salario, hasta por ocho días.
- Despido sin responsabilidad patronal.

Tales sanciones se aplicarán según la gravedad de la falta y no estrictamente en el orden en que aquí aparecen.

(Termina)

5.4 VIDEO DE INDUCCIÓN PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Cabe señalar que, dentro del manual de inducción, se encuentra información donde se muestra un pequeño plano de las instalaciones de la empresa y los procesos de producción los cuales están previamente ilustrados.

Por otro lado dicho manual será usado solo por el departamento de producción, para los demás departamentos omitiremos solamente los procesos de producción y los otros datos quedarán igual, ya que el mayor cambio de rotación de personal en la empresa es en la zona de producción.

Además, durante la inducción del procedimiento de la elaboración de un producto plástico tendremos se presentara de un video de inducción de ayuda visual para que el nuevo empleado se sienta más familiarizado con lo que será su nueva actividad. A continuación se muestra el guión literario del video:

Guión video de inducción

En INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS tanto en FOOD KEEPERS se cuenta con el más alto grado de calidad en nuestros productos al igual que en nuestros procesos para la realización de éstos.



Para comenzar, te explicaremos el procedimiento que debes de conocer para la realización de tu responsabilidad laboral como personal operativo: antes de producir material o algún artículo plástico, se entrega una orden de manufactura al departamento de producción, el cual en conjunto con la supervisión se encarga de llevar cada uno de los procedimientos para llevar a cabo la creación de algún producto, dichas especificaciones son: materia prima (que se cuente con suficiente material para nuestra producción), pigmentación (color que se desea la pieza o piezas), material (tipo de material que se requiere para la elaboración del producto), número de piezas a realizar, fecha de inicio y término de la producción.



Inmediatamente después de que esta orden de producción es autorizada y revisada detalladamente en todos sus aspectos generales, es decir que cumpla con todos los parámetros establecidos, por ejemplo: que exista suficiente material, que no impida la realización de otro artículo en proceso, etcétera, posteriormente se lleva el paso de buscar y montar el molde de la pieza a maquilar, esto es responsabilidad del taller mecánico quien es el encargado de la realización del diseño y creación así como también de su buen funcionamiento.

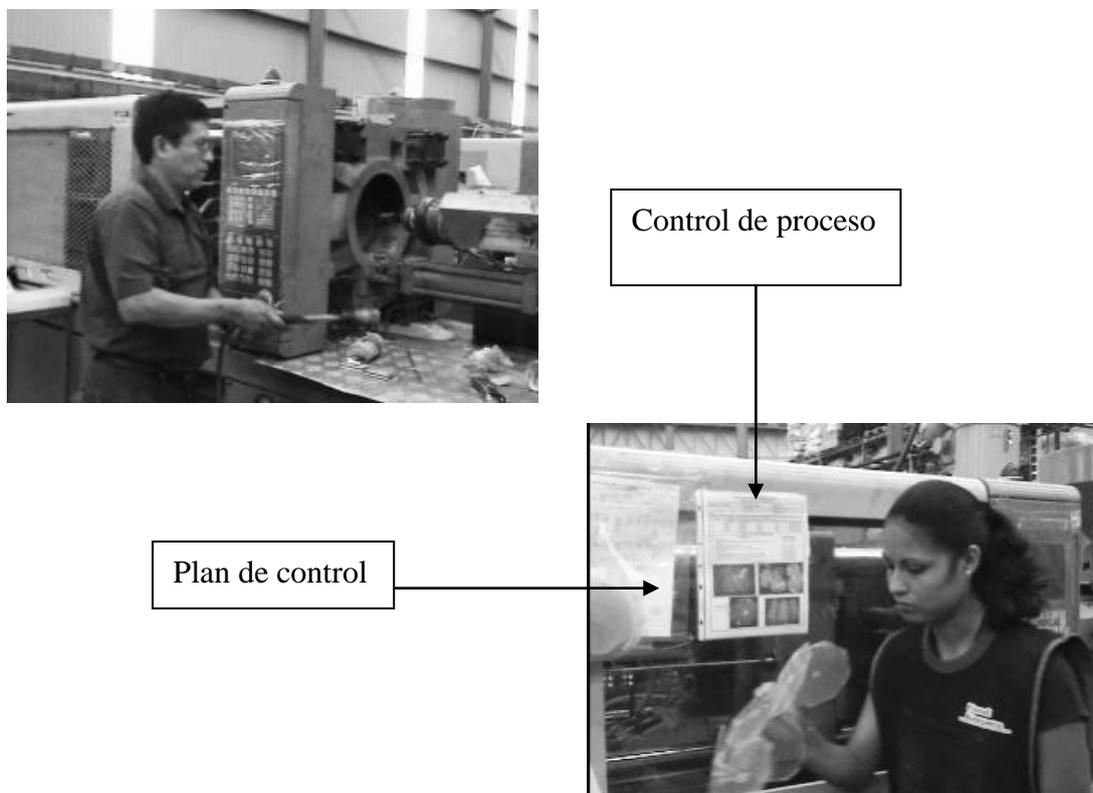


Al montar el molde en la máquina de inyección de plástico se inspecciona totalmente el módulo, es decir se revisan aspectos importantes para la creación de las piezas plásticas, tales como: el corazón del molde no esté rayado o tenga algún defecto, las salidas o entradas de aire tanto las de agua estén en buenas condiciones (según el molde de la pieza a realizar), cada una de las piezas que conforman el molde estén en buen estado, el molde debe de tener todas sus piezas muy bien ensambladas y atornilladas.



Ya teniendo el molde montado en la máquina de inyección es el turno de que participe la gente encargada de producción quienes programan la máquina, de acuerdo al plan de orden de elaboración de artículos plásticos, se comisionan de ejecutar el plan de control proceso de la

máquina de inyección con elementos como: velocidad, presión, posición de cierre y apertura, inyección, sostenimiento, carga y descompresión, expulsor, temperatura. Cabe mencionar que cada plan de control de proceso está ubicado en cada máquina correspondiente, para que tú estés muy informado de lo que estás realizando y que te sientas seguro, así como también que te encuentres cumpliendo con todas tus normas de calidad y de seguridad.



A la par, tendrás también ubicada en tu máquina, a lado de tu plan de control de proceso, instrucciones de cómo deberás de realizar tu trabajo, así como también una descripción de producción tales como: fecha de elaboración, de revisión, descripción del número de parte, proveedor, entre otras, las cuales se te explicarán con detalle por tu encargado o supervisor.

Así mismo, tendrás un formato donde tendrás que apoyarte con tu supervisor y el técnico de calidad, cuando el producto maquilado este saliendo en malas condiciones y se presenten las siguientes características: contaminación del producto, rebaba, rechupe, ráfagas fracturas, tono, quemadura y deformación.



Dicho formato le llamamos plan de reacción para discrepancias de características de inspección en el procedimiento y los pasos que debes de seguir son los siguientes: detener la operación y avisar al supervisor y técnico de calidad, definir la probable causa y corregirla, segregar, identificar, e inspeccionar al 100% el material sospechoso.



Recuerda que cualquier duda que tengas respecto al producto, manejo de máquina o cualquier problema que tengas debes de acudir con tu supervisor.

Ahora pues, es tiempo de dar a conocer al personal operativo las instrucciones de operación, recuerda que antes de realizar tu trabajo debes de contar con un equipo de seguridad, el cual se te entrega en tu primer día laboral, ya que para nosotros lo primordial eres tú.



El paso número uno es abrir la puerta de la máquina de inyección. Sacar la pieza o piezas inyectadas e inspeccionar piezas de acuerdo al plan de control. Cerrar la puerta, ya que si dejas la puerta abierta la máquina no seguirá produciendo. Rebabear, quitar el exceso de plástico de la pieza cuidando las partes que se muestran en la fotografía de tu plan de control y colocarla en una caja de reciclaje, esto para facilitar el manejo de la misma. Ensamblar las piezas si tu plan de control te lo indica. Se empaca y es revisado por calidad quienes se encargan de contar y revisar afinadamente el empaque del producto final para que este pueda salir a la venta.

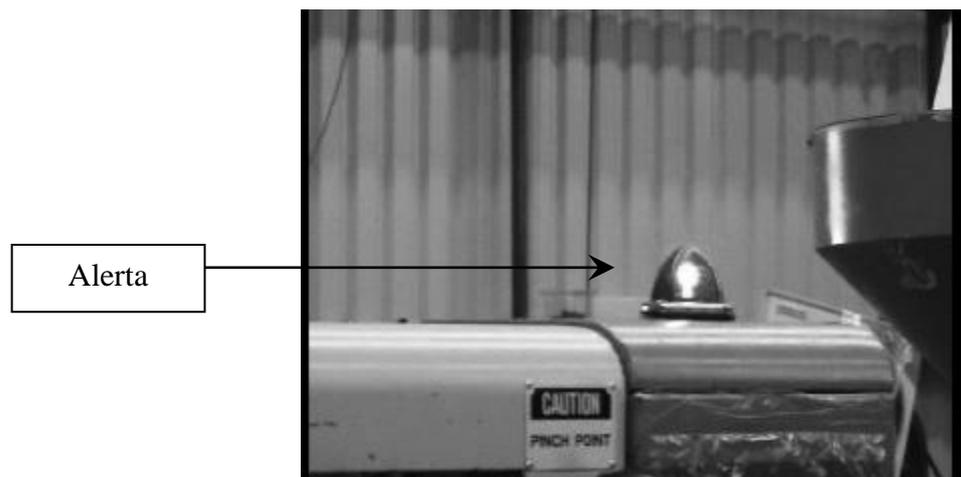




Recuerda que este procedimiento es muy rápido, de escasos segundos y deberás estar trabajando concentrado, con habilidad y constancia para que el producto cumpla todas nuestras normas de calidad.



Las máquinas dónde vas a laborar de hoy en adelante, son totalmente seguras y cada una de ellas cuenta con dispositivo de seguridad que te alertara cuando algo está mal.



Obligaciones, puntualidad y seguridad.

INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS Y FOOD KEEPERS son empresas donde está estrictamente prohibido fumar dentro de las instalaciones, así como hablar con un vocabulario inapropiado, faltar al respeto a los demás compañeros, pelear, comer o realizar otra actividad en áreas no establecidas para dicha acción, traer tu uniforme limpio, recuerda que INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS y FOOD KEEPERS serán tu nuevo hogar y deberás tratar a las personas tanto las instalaciones como a ti te gustaría que te trataran.



Deberás de respetar tu entrada de trabajo, y revisar cada una de tus salidas y entradas, es decir, tendrás que hacerlo cuatro veces por día, la primera cuando entres a laborar, la segunda cuando salgas a comer, la tercera cuando regreses y la cuarta cuando termines tus actividades y tus horas de trabajo correspondientes. Es muy importante que cheques tus cuatro veces ya que si no es así habrá sanciones o correctivos.



Algo muy importante y que nunca debes de olvidar, es que siempre tendrás que trabajar con seguridad y confianza, por lo cual te recomendamos que portes tu uniforme adecuadamente, seguir los pasos de seguridad dentro de la empresa los cuales están visibles por medio de letreros, usa calzado adecuado para realizar tu actividad, mantén siempre tu área de trabajo limpia, usa adecuadamente tus herramientas de trabajo, usa lentes y guantes de seguridad.



Si no cuentas con algún elemento de seguridad o existe alguna situación con la cual no te sientas seguro y confiado de realizar tus actividades, no dudes en comunicárselo a tu superior.

Fin del guion

CONCLUSIÓN

Como ya es conocido, en todas las empresas existe una organización establecida que abarca a todo el personal, lo que se conoce como Recursos Humanos. Esta organización puede estar formalmente definida o informalmente establecida, pero siempre es indispensable que una empresa cuente con una estructuración de su personal de acuerdo con las funciones que realizan en ella.

Asimismo, los constantes cambios en los que se ven rodeadas las organizaciones, han llevado a adaptar las estructuras a la realización de un departamento de Recursos Humanos, que cumpla una función estratégica y dinámica, el cual proyecte su compromiso en el trabajador, ya que un buen empleado es su principal clave de éxito.

Dentro de los retos más importantes en INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS, con los que nos enfrentamos, fue la creación de una carátula propia de la compañía que definiera las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que debe de existir una distribución de éstas para saber de buena tinta el grado de eficiencia del puesto.

Aun cuando el procedimiento por el cual se determinaron los deberes y los tipos de personas de los puestos así como los datos sobre los requerimientos del puesto, en dicha empresa, las descripciones de los puestos y las especificaciones de los elementos y las tareas que integran un puesto, se evaluaron en base a la complejidad del cargo laboral, parte por parte, el cual nos permitió conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollar la labor normalmente.

De esta manera y tomando en cuenta que la herramienta administrativa que nos ayuda a conocer de manera sencilla la labor de cada trabajador es el documento conocido como el "Análisis y descripción de Puesto", nos permitió identificar la importancia de cada uno de los puestos en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas para laborar en tal.

Por otro lado, en la actualidad, la inducción a los nuevos empleados es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas u organizaciones de contar con un personal calificado y productivo. La inducción debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y laboral, proporcionando beneficios para la empresa.

De esta forma, se llega a la conclusión de que la creación de un manual organizacional en el proceso en INDUSTRIAS FERROPLÁSTICAS S.A. DE C.V., es de suma importancia, ya que el principal propósito que se buscó fue el de mejorar la productividad del personal en la organización, buscándola través de los siguientes pasos:

- Elaboración de carátula de análisis y descripción de puestos.
- Reclutamiento.
- Selección y preselección.
- Llenado de la solicitud de trabajo de la compañía.
- Inducción.

Es necesario reconocer el hecho de que el trabajo que se realizó en esta organización tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa, de manera que sólo apoye la labor de los dirigentes de cada área o departamento, es decir, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos.

Hay que recordar, que lo más importante dentro de cualquier empresa u organización es el empleado, y si se siente seguro y contento dentro de ella, la producción, los objetivos y metas serán más fáciles de alcanzar.

BIBLIOGRAFÍA

CHIVENATO, Adalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1996. pp.437

MUNCH, Galindo. **Fundamentos de administración**. Doceava edición. Editorial Trillas. México. 1991. pp. 472

RODRÍGUEZ V VALENCIA, Joaquín. *Administración moderna de personal, fundamentos*. Quinta edición. Editorial ECAFSA. México. 2000. pp. 330

WHERTHER, William. *Administración de personal y recursos humanos*. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1995. pp. 486

OTRAS FUENTES.

Información de la empresa.

Apuntes de la materia *gestión de la comunicación*. Octavo semestre. Universidad Lasallista Benavente. 2006.

www.uaca.ac.cr/acta/1999may

www.gestiopolis.com/admonpersonal/antecedenteshistor.htm