



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL
DE ESTUDIOS PROFESIONALES IZTACALA



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

"DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA
PEQUEÑA DEL SECTOR PRIVADO: EL PAPEL DEL
PSICOLOGO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS"

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL QUE PARA
OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N:

CLORIO CRUZ OLIVIA PERLA
LARIOS FRANCO LUZ MARIA
MORENO GODINEZ ALEJANDRA ISABEL

ASESORES: ANDRES VILLA SOTO
JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES
MARGO VINICIO VELASCO DEL VALLE

LOS REYES IZTACALA 1992

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Comenzar está al alcance de todos, continuar distingue a los hombres de carácter.

Por eso la médula de toda obra grande, es la perseverancia, virtud que consiste en llevar las cosas hasta el final.

"A mis hermanos": por quienes me esfuerzo día con día para ser mejor; a ellos que con su traviesa alegría le han dado sentido a mi vida.

Hugo:

Con tu silencio y disciplina me has enseñado mucho; gracias por los bellos momentos que hemos compartido juntos y porque a tu manera me demuestras tu cariño.

Ivan:

Por tu confianza y apoyo incondicional, por tu compañía y en si por ser tu mismo siempre.

Darletín:

Porque tú chiquitina, con tu risa transparente y tu inocencia has traído a mi vida una inmensa alegría. A tí mi niña ahora porque se que mañana seras una gran mujer.

A Edy:

Gracias por tu cariño incondicional, tu ternura y paciencia, por tu apoyo cotidiano, por aceptarme como soy; por querer compartir tu vida conmigo, y principalmente por tu amor, porque sin él no estarías a mi lado.

"A mis amigos": porque de cada uno de ustedes aprendí cosas muy importantes, las cuales me fueron enriqueciendo durante mi paso por la vida.

"A mis colegas":

Ale y Luz Ma., porque me regalaron lo más valioso, "su amistad". Gracias por su tiempo, su compañía, por su impulso en los momentos difíciles, y por ser ustedes con quienes compartí muchos momentos importantes de nuestras vidas, como es el caso de este trabajo; las quiero.

Gracias a las familias:
Moreno Godínez y Larios Franco
por su amistad y cariño.

* PERLITA *

Este trabajo lo dedico:

"A Dios":

Principalmente por la oportunidad que me ha dado de existir y de pertenecer a una familia tan bonita.

"A mis padres Sergio y Soco": por su infinito amor, comprensión, consejo apoyo y sobre todo por su presencia tan querida, son elementos fundamentales para lograr este sueño tan anhelado.

A mi papi:

Porque eres el mejor papá del mundo, mi apoyo más grande, mi mejor guía, y mi máximo idolo. Te quiero mucho.

A mi mami:

Porque eres excepcionalmente única, porque lo que soy, en lo que creo, lo que realizo y y en lo que sueño está fundamentado en ti, éste es el fruto de tu esfuerzo. Te quiero mucho.

"A mis hermanos": como muestra de que uno puede lograr lo que se propone.

A Vero:

A ti por tu maravillosa e inteligente forma de ver las cosas, por tu encantadora ternura, y porque siempre logras colorear con tu sonrisa nuestras vidas. Te quiero mucho.

A Sergio:

A ti gordo, porque sé que con tu inteligencia lograrás alcanzar metas insospechadas y sobre todo porque tu existencia es una de las experiencias más bonitas que he podido disfrutar. Te quiero mucho.

"A mis primos": Gaby, Toño, Oscar, Luis, Gus, Jorge y Marilu, por su buen humor que los caracteriza y por los momentos felices que hemos compartido juntos.

Y muy en especial a Pily:
Porque sé que puedo contar contigo en cualquier momento, gracias por brindarme tu cariño.

"Y a la más bonita de las niñas":
Evelyn Aketzalli:
Por ser la más pequeñita de la familia
y por regalarme tu extraordinaria sonrisa.

A Chuy:
Mi gran amiga, por escucharme
en todo momento, por tus
importantes consejos y por tu
encantadora sinceridad, pero
sobre todo por tu valiosa
amistad.

A Ale y Perlita:
Mis amigas y compañeras universitarias,
porque me han brindado su amistad,
apoyo, cariño y comprensión, y porque
hemos compartido juntas situaciones
agradables y desagradables, así como
por haber realizado una de nuestras
metas principales.

Con cariño y respeto * LUZ MA*

Dedico este trabajo con todo mi amor y cariño:

A Dios:

Por haberme dado la vida y una familia hermosa, por darme la oportunidad de escalar la cima del conocimiento, y por levantarme cada vez que caía. Señor no tengo palabras para agradecerte mi infinita felicidad, gracias.

"A mis padres": que son los cimientos de mi vida.

Enrique Moreno:

Por ser más que un padre, el amigo que cualquier ser humano puede desear, y hoy me encuentro orgullosa de poderte mostrar los frutos de la semilla que un día sembraste con tanta ilusión. Gracias papi.

Ma. Luisa Godínez:

Porque eres la mujer más bella y maravillosa que hay sobre la tierra, en quien siempre tuve un gran apoyo y un gran amor, además tu le has dado sabor a mi vida, gracias mami.

"A mis hermanos": que son la decoración de mi vida.

Quico:

Te agradezco de corazón tu ayuda, tu apoyo y comprensión de toda la vida, has sido y serás por siempre un gran ejemplo a seguir para mi y para toda la gente, gracias hermano.

Vero:

Gracias a tu ayuda, a tu carácter ecuánime y alegre, he podido dar color al sueño de mi vida, mi realización profesional, gracias de corazón.

Lili:

Sin tus ganas de vivir, sin tu ayuda y compañía, no sería posible que me encontrara en la meta más grande soñada por mi que es el final de mi carrera, meta que espero tú también alcances y me des la dicha de compartir contigo colega.

Vita:

La más pequeñita, has sido la luz que llegara a iluminar mi camino, tu linda ternura e inocencia de niña me motivaron siempre a seguir adelante espero siempre con gran ilusión llegar a verte convertida en una mujer y poderte guiar por el hermoso camino del conocimiento.

"A mis abuelitas": que son los detalles
tiernos de mi vida.

Ma. Luisa y Natalia: A quienes tengo
gran amor y cariño, gracias por quererme
tanto y por ser las culpables de tener unos
estupendos padres.

"A mis amigas": Que son el toque alegre y
guapachoso de mi vida.

Perlita y Luz Ma:
Mil gracias muchachas por brindarme su
amistad, cariño y apoyo durante el tiempo
que tenemos de conocernos, el cual ha sido
un tesoro a lo largo de mi camino, ya que
ni todo el oro ni las riquezas de este
mundo son tan valiosas como ustedes dos.
En verdad gracias.

Los quiero mucho * A L E *

Agradecemos la realización de este trabajo a:

La Universidad Nacional Autónoma
de México:
Por brindarnos la oportunidad de
ingresar al seno del conocimiento.

La ENEP Iztacala:
Por haber sido nuestro segundo hogar
durante cuatro años, a través de los
cuales vivimos experiencias desconocidas
que dejaron huellas imborrables de
satisfacción.

"Nuestros asesores": quienes dieron forma a este trabajo.

Andres:
A ti, por haber puesto los
efectos especiales para la
realización de nuestro sueño.

Vaquero:
A ti por tus comentarios y
ayuda para mejorar en lo
posible este trabajo, y
sobre todo por tu bella
amistad.

Vinicio:
A ti por tu sabiduría, carácter
y atinados comentarios para
enriquecer este trabajo.

"A ENFIV, S.A DE C.V."

Adán Díaz de León Flores:

Por haber permitido nuestra incorporación a tu empresa, para crear un beneficio mutuo, gracias por tu colaboración.

Maggie y Chucho:

Por su amistad y cooperación durante nuestra estancia en ENFIV.

"A los muchachos":

Apolinar: por ser una persona trabajadora

Juan: por ser una persona creativa

German: por ser una persona "bromista"

Martín: por ser una persona entregada

Roberto: por ser una persona seria

Mario: por ser una persona tierna

Oscar: por ser una persona activa

Por su apoyo y colaboración incondicionales para la realización de nuestros objetivos.

Y a todos aquellos que prestaron su ayuda para llevar a cabo el presente trabajo, y que no mencionamos para no caer en una falta de atención al omitir algún nombre. A todos ustedes nuestro más respetuoso agradecimiento.



" DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PEQUEÑA DEL
SECTOR PRIVADO: EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE RECURSOS
HUMANOS "

INTRODUCCION 1

CAPITULO I.- ANTECEDENTES DEL PSICOLOGO EN LAS ORGANIZACIONES
INDUSTRIALES.

1.1	El desarrollo de las organizaciones industriales.....	6
1.2	Desarrollo de la Psicología en las organizaciones industriales.....	13
1.3	Incidencia del psicólogo en las organizaciones industriales.....	21
1.4	Importancia del departamento de Recursos Humanos en una empresa pequeña del sector privado.....	27

CAPITULO 2.- REPORTE DEL CASO " ENFIV " S.A. DE C.V.

2.1	Presentación del caso.....	37
2.2	Antecedentes de la empresa.....	39
2.3	Diagnóstico global	43
2.4	Intervención.....	55

CAPITULO 3.- RESULTADOS

3.1	Situación actual de la empresa.....	74
3.2	Objetivos.....	86

CAPITULO 4.- CONCLUSIONES..... 90

* REFERENCIAS.....	100
--------------------	-----

* ANEXOS.....	104
---------------	-----

INTRODUCCION

Cuando comenzó la Psicología como especialidad con investigación en el campo laboral, su desarrollo había tenido dificultades y modificaciones, las cuales trajeron como consecuencia su formación disciplinaria. Su evolución no ha sido sencilla, se han requerido muchos años para que ésta surgiera y para que el psicólogo se lograra incertar en las organizaciones enfrentándose con oposiciones en tanto que ha pretendido aplicar los conocimientos del comportamiento humano al ambiente de trabajo.

Dichos conocimientos han contribuido en gran medida a mejorar el funcionamiento de las organizaciones industriales, dado que el problema más imporante que plantean los psicólogos son sus preocupaciones acerca de cómo se puede tener personal productivo y motivado en una empresa, cómo se puede obtener trabajo con calidad y reducir considerablemente problemas de rotación de personal, deficiencias de capacitación, sueldos y salarios, relaciones laborales entre otras.

Lo anterior bastará para señalar en qué medida son numerosas y diversas las actividades y funciones de la Psicología Organizacional. Sus fronteras con las Leyes y la Administración se encuentran íntimamente ligadas y las coincidencias o similitudes entre las tres son múltiples.

Esto es simplemente una pequeña parte de la labor del psicólogo en la industria, y en este trabajo podremos observar cómo este profesionista sustenta y justifica su práctica profesional, aplicando técnicas desarrolladas por esta disciplina que se conoce como Psicología Organizacional.

Sin embargo, los psicólogos organizacionales insisten en los beneficios que se obtienen para los trabajadores y para la empresa con la administración de personal, se han dado la tarea de trabajar interdisciplinariamente con ingenieros industriales, administradores, abogados, etc. con el fin de proporcionar datos sobre las características fundamentales del trabajador y darle así un empleo que potenciará sus habilidades para el trabajo (Martínez, 1988).

Se puede observar que el trabajo de la Psicología en el área laboral tiene infinidad de aplicaciones ya sea motivando a la gente, haciendola más productiva, etc, las cuales no restan importancia una a la otra, en conjunto son problemas a los que los psicólogos se enfrentan diaramiente localizándose en la administración de personal.

En las organizaciones industriales se ha creado el área de recursos humanos, como respuesta a los problemas del personal, este punto es al que se enfoca este trabajo, enfatizándo la tarea de mantener un equilibrio entre la empresa y el personal, siendo el beneficio tanto para los trabajadores como para la empresa.

El interés por realizar este trabajo dió pauta a recopilar datos referentes al desarrollo que ha tenido la psicología en las organizaciones industriales. Esto se describe a través del capítulo número uno, inicialmente se hace referencia a los momentos históricos más importantes para la formación de organizaciones de tipo industrial; así como también las actividades del psicólogo en el área de recursos humanos reunidas y desarrolladas en un departamento dentro de una organización.

En el segundo capítulo se reportan las actividades que se llevaron a cabo para la realización de este trabajo. En primera instancia se presentan las características de la empresa, para tener una idea general de las actividades que realiza ésta en la cual se llevó a cabo este trabajo.

En el tercer capítulo se describen los resultados tanto cualitativos como cuantitativos del proceso de intervención en los rubros de situación de la empresa, reclutamiento y selección, capacitación y cumplimiento de objetivos.

El cuarto y último capítulo se refiere a las conclusiones sobre el caso ENFIV y las funciones primordiales del departamento de recursos humanos.

Podemos decir que los psicólogos, tenemos el compromiso profesional con la sociedad que labora en el área industrial, de crear e implementar condiciones necesarias para optimizar el trabajo y sus relaciones.

En base a lo anterior, la finalidad del presente trabajo es describir las funciones del psicólogo en el área de recursos humanos dentro de una organización industrial.

Capitulo 1

CAPITULO 1. ANTECEDENTES DEL PSICOLOGO EN LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES.

1.1 EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES.

Desde la aparición del hombre en la tierra, éste se ha distinguido por crear medios e instrumentos de supervivencia para satisfacer sus necesidades básicas, ya sean herramientas, armas, vivienda, ropa y lenguaje. Para esto el hombre creó una actividad llamada trabajo, la cual Craig (1974) define como la fuerza física e intelectual del hombre para satisfacer sus necesidades básicas a través de bienes y servicios.

Desde los inicios de la actividad del hombre, éste fue descubriendo fenómenos que conjuntamente con la búsqueda de satisfactores le permitió acumular experiencias y conocimientos originándose entonces el trabajo en equipo con otros hombres, considerándose éste como las primeras manifestaciones de organización. Esto trajo consigo una actividad administrativa, la cual es tan antigua como el hombre mismo, ya que posiblemente la caza colectiva fue una de las primeras actividades administrativas que llevó al hombre a organizarse en grupos que sumaran esfuerzos individuales y que actuaran coordinadamente para tener éxito.

Sills (1977) expresa que los estudios empíricos revelan que entre las sociedades humanas más simples y primitivas donde la supervivencia física era el mayor problema, los diferentes sistemas sociales fueron respuestas directas a la especialización de determinados medios y técnicas particulares.

Con el tiempo dichas sociedades fueron evolucionando, y en la edad media surgen agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad denominadas corporaciones, gremios o guildas, las cuales buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes, adoptando a un miembro como patrono de la agrupación.

De este modo las nuevas ideas de la época trascendieron al campo económico, y debido al auge y gran desarrollo de la industria, provocados por los inventos de las máquina de vapor, lanzadera, telares, etc. se dio origen a la Revolución Industrial (Ríos, 1986).

La Revolución Industrial se inició a mediados del siglo XIX, pretendía mejorar e incrementar la producción con la ayuda de máquinas y herramientas novedosas para la época, disminuyendo el esfuerzo de los individuos. Nacen en esta época los métodos de comprobación científica, acelerando el avance en todas las áreas de las ciencias, trayendo como consecuencia la aparición de una nueva forma de explotación de medios naturales. Y a medida que se incorporaron los avances tecnológicos se desarrollaron formas de conducta especializada, alterándose así el significado del medio ambiente, de cultura y del proceso de adaptación, surgiendo ideas de consumo de bienes y servicios, por lo cual la producción se convierte en masiva. Surgen entonces las primeras industrias (Arias, 1986).

Para Glaser (1976) y Dunnette & Kircher (1986), estas industrias son el conjunto de organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios; instituciones tales como agencias de gobierno, hospitales, clínicas, etcétera y su objetivo principal es conseguir que el trabajo se realice satisfactoriamente.

Una de las características de la industria según Redil (1979), es que las industrias tienen en común un número de hombres que se reúnen en una unidad social establecida con el propósito de alcanzar metas en común. Las metas por alcanzarse, los reglamentos y la estructura de éstas no han surgido espontáneamente en el curso de la interacción social, sino que han sido diseñados concientemente y con anticipación para proveer y guiar las interacciones y actividades.

Para Keith (1981), las organizaciones industriales son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y recursos humanos.

La tecnología es demasiado problemática cuando la tratamos por separado, pero en el momento de agregarle personas se obtiene un sistema social mucho más complejo, no obstante la sociedad debe entender a las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible.

Es importante destacar que la industria según Howell (1979), ha sido objeto de interés para los autores durante los últimos 100 años; y señala que no hay dos organizaciones exactamente iguales, difieren en tamaño, en artículos que producen, en la tecnología que emplean y los supuestos sociales, psicológicos y administrativos en los que están basados. Estos permiten lograr los propósitos de crecimiento para cada industria, uno de ellos es producir eficazmente artículos o servicios; pero la necesidad de una producción eficiente es una circunstancia obligada dentro de la cual deben funcionar la mayor parte de las organizaciones de trabajo.

← Tipo
Trab

Para tal fin los miembros de las organizaciones deben ejecutar diferentes funciones, ya que si todos ellos hicieran la misma actividad, el trabajo de las organizaciones nunca se lograría. La especialización es una de las claves de la eficiencia productiva en las organizaciones industriales modernas.

← Tipo
Trab

No debemos olvidar que los elementos claves en todas las organizaciones son: A) Las personas, B) La estructura, C) La tecnología y D) El ambiente exterior en el que funciona. Cuando las personas se reúnen en organizaciones para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de un modo que exige una interacción con los demás, estructuras y tecnología; además estos elementos tienen influencia del medio ambiente exterior y a su vez influyen en él.

Así las personas constituyen el sistema social interno de la organización industrial, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Tales grupos son dinámicos por lo tanto se constituyen, evolucionan y se dispersan, representando el elemento fundamental de las organizaciones (Tannenbaum, 1966). De esta manera, al ser el elemento más importante, constituye posiblemente el desafío mayor de toda organización el entenderlos y tratar con ellos en forma tal que logren con efectividad los objetivos establecidos. (Williams & Calas, 1984).

Por tanto se requiere de una disciplina adecuada que de respuesta a la problemática que se presenta en la interacción de los individuos en su medio laboral; tal disciplina es la Psicología, la cual estudia y analiza el comportamiento del individuo en relación con su medio ambiente.

1.2 DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA EN LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES.

La Psicología ha sido siempre una disciplina controvertida, dado que su objeto de estudio es el comportamiento humano, el cual ha sido la principal discusión entre los hombres de ciencia debido a su complejidad. De esta manera la Psicología extiende una gama de ramificaciones en cuanto a sus áreas de investigación y aplicación, siendo el hombre el personaje principal en todas ellas.

En el presente trabajo nos enfocaremos a la Psicología en el área laboral, partiendo desde su evolución hasta su situación actual.

La Psicología en las organizaciones tuvo sus inicios aproximadamente en la época de Platón con su escrito "La República" en el cual manifestaba la necesidad de seleccionar personal haciendo referencia a los problemas organizacionales. En la España del siglo XVI Juan Huerta se enfocó en asuntos relacionados a la actividad ocupacional permitiendo de esta manera contruir instrumentos rudimentarios para intentar seleccionar al personal.

En el lapso que media entre finales del siglo XVIII y del XIX la sociedad inglesa, la más avanzada en ese momento en el proceso de la industrialización plantea claramente la influencia de las relaciones interpersonales en la productividad (Peniche, 1989).

Por su parte Chruden & Sherman (1971) comentan que los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la administración de personal se presentaron durante el periodo de la edad media, surgiendo las relaciones con el personal.

El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios; así la evolución de la administración de personal se convirtió en un campo profesional y fue ayudada por las aportaciones de conocimientos de la psicología a medida que se desarrollaba como campo de estudio en el área industrial.

Es importante mencionar que la primera etapa en la que se ubica la psicología en las industrias, es en los primeros años del siglo XX. Y en el periodo de la postguerra se

observa un desarrollo mayor de la disciplina; momento en el cual la industria requirió ayuda para consolidar la solución a muchos problemas que afectaban su producción. Se reconoció que la falta de habilidades para la supervisión y manejo de trabajadores era una de las limitantes más importantes, razón por la cual se desarrolló la idea de utilizar gente al máximo (Ramírez, 1984).

Una fecha importante sobre el desarrollo de la Psicología en las organizaciones es la del 20 de diciembre de 1901, en que el profesor Walter Dill Scott, de la universidad de Northwestern dio una conferencia, en la cual remarcaba el importante papel de la psicología en el campo industrial. A partir de ese momento comenzó a escribir una serie de artículos sobre el tema convirtiéndose en el primer psicólogo industrial de E.U.A. (Smith & Wakeley 1982).

Para Sieguel (1972) y Hernández (1983), otra fecha importante que le asignan a la psicología industrial como especialización, es la de 1913, cuando se publicó "Psicología y Eficiencia Industrial" de Hugo Münsterberg, en donde la

eficiencia implicaba conceptos de rendimiento y productividad como una función de la contribución y esfuerzo. Este libro llamó la atención sobre las posibles contribuciones que podía prestar la Psicología a la Administración básicamente en las áreas de selección, capacitación y motivación de los empleados.

Es importante señalar que muchos psicólogos siguieron a Müstenberg e hicieron contribuciones importantes, como J. McKenn Catell pionero famoso por sus actividades en desarrollo de pruebas y sus esfuerzos por establecer la Psychological Corporation en el año de 1921. Un contemporáneo de éstos Walter Van Dike Binhgham ganó prestigio como autor de libros sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de aptitudes.

La Psicología dentro de la industria también fue fomentada por el reconocimiento que recibió en relación con las pruebas alfa y beta del ejército desarrolladas durante la primera guerra mundial. Estas pruebas cuyos objetivos eran examinar a los solicitantes a puestos militares, fueron las

primeras en ser utilizadas como medio de selección y es aquí en donde los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército ayudando a realizar procedimientos para la selección de oficiales. Durante este periodo surgieron las pruebas de campo, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de personalidad (Blum & Naylor, 1981).

Posteriormente, el enfoque varió y el término de psicología industrial se refería más al estado de trabajo y en especial a la medición del mismo, pero en las empresas comenzó a tomarse en consideración la eficiencia del empleado para elevar la producción, con lo que se contemplaba al ser humano como una máquina destinada a producir; sin embargo se observaban algunos grados de deficiencia en la situación industrial (Howell, 1979).

A este respecto Taylor llegó a la conclusión de que estas deficiencias representaban pérdidas, por lo que era necesario implantar tres principios básicos (Howell, 1979):

- A) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo
- B) Impartir capacitación a los trabajadores en los métodos de producción.
- C) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Estos cambios iban encaminados a mejorar el trabajo en la industria y al crecer éstas dio como resultado el retorno a la concepción hombre-máquina. Esto motivó a los estudiosos a realizar investigaciones concernientes al desarrollo de la industria. Así surgieron diversas escuelas, entre las más conocidas se encuentran:

- A) La Escuela de administración científica
- B) La Escuela de relaciones humanas
- C) La Escuela de sistemas

Everett & Roger (1980) plantean que aunque cada una de estas escuelas tuvo su época, ninguna se ha desvanecido o ha sido reemplazada, en la actualidad se encuentran elementos

que cada una aportó a lo que hoy se conoce como Psicología de las Organizaciones Industriales. Esta nueva perspectiva abrió un nuevo campo de la Psicología a la cual se le denominó Psicología de la Organización. ✓

Cabe señalar que, el término industrial se comenzó a utilizar cuando la Psicología se incertó por primera vez en las organizaciones industriales, ya que las funciones de reclutamiento, selección y capacitación de personal se realizaban de manera individual, especializándose cada vez más de acuerdo a los requerimientos de la época, con el tiempo el término industrial fue sustituido por el término Organizacional dado que las funciones anteriores son tomadas como un proceso continuo.

Primeramente la Psicología Industrial es según Darley (1969), la que se ocupa principalmente de aspectos como pruebas psicológicas, de desarrollo, de liderazgo y evaluación del desempeño del personal.

Su finalidad primordial es tratar de predecir la conducta del individuo en la empresa, de tal manera que logre su completa integración en el medio de trabajo (Barriquete, 1985 Cit. en Nash, 1988).

Por su parte la Psicología Organizacional se preocupa por los aspectos sociales y psicológicos que se presentan en las situaciones de trabajo (Everett & Roger, op. cit.). Se interesa por el comportamiento de las personas que componen una organización, y algunas de sus técnicas son los talleres de sensibilización, los procesos de consultoría, las encuestas y la retroalimentación, así como también los grupos de encuentro.

* En resumen, la Psicología Industrial es la aplicación o la extensión de los principios psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en una empresa; y la psicología organizacional trata entre otras cosas de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa, una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

1.3 INCIDENCIA DEL PSICOLOGO EN LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES

En este punto se describen las funciones más importantes que ha venido desempeñando el psicólogo en las organizaciones ya que sus actividades contribuyen en gran medida al desarrollo de una empresa.

El psicólogo se preocupa por analizar los problemas que surgen entre las personas dentro de una organización y de ésta con la sociedad (Schein, 1982), como argumenta Keith (1981) no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de las organizaciones.

Así mismo, todo lo que se puede hacer es incrementar la información y habilidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. McGregor (1974) considera que la vida es, desde el ángulo de la Psicología un afán continuo por satisfacer las propias necesidades personales.

Como se puede observar, el factor humano dentro de una organización es de suma importancia para el desarrollo de ésta, Marvin (1986) afirma que la industria es un lugar para estudiar la conducta humana, sencillamente porque ésta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad actual. Un psicólogo que se ocupa de la conducta organizacional está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos.

Siegel (1972) menciona que por regla general los problemas específicos a los que los psicólogos se ven llamados a resolver en las organizaciones abarcan una gran extensión y estos son:

- A) Selección, reclutamiento y entrevista a empleados
- B) Eficiencia del trabajador
- C) Motivación para el trabajador

Para llevarlo a cabo, el psicólogo considera simultáneamente varios predictores potenciales (resultados de pruebas, datos de antecedentes, etc) como medio para mejorar la calidad de los empleados contratados.

También toma en cuenta varias medidas de criterio como son cantidad de producción, calificación asignada por el supervisor, antigüedad en el empleo, etc. para tener indicadores del éxito y rendimiento en el trabajo. Su objetivo es tratar de predecir comportamientos en función de diversos indicadores, lo cual implica un proceso que se conoce como predicción múltiple (Vidales, 1979).

La psicología con todos sus elementos se ha insertado en las áreas de:

A) Reclutamiento de personal.

El reclutamiento incluye buscar y atraer a un grupo de personas, entre las cuales se pueden seleccionar ^{d.} candidatos idóneos para los puestos vacantes. El grado de esfuerzo de reclutamiento requerido se determina según el plan que se tiene para el personal.

El reclutamiento se debe ocupar de la búsqueda y atracción sólo de candidatos idóneos para el puesto, no importa si el puesto por cubrir ya ha existido o es de nueva creación, sus requisitos se deben definir con la mayor precisión posible para que el reclutamiento sea eficaz.

En los métodos tradicionales de reclutamiento, se han hecho intentos por "vender" la organización y el puesto al candidato, haciendo que ambos tengan buen aspecto. No obstante, las investigaciones recientes sugieren que el reclutamiento puede ser más eficaz si se dice al solicitante lo que será en realidad su vida en ese puesto. Los beneficios de este enfoque son que los candidatos crean esperanzas más exactas de lo que será el puesto y, si los contratan tenderán a estar más satisfechos, contribuyendo a un porcentaje menor de rotación (Byars, 1983).

B) Selección de personal.

La selección de personal es una de las áreas tradicionales de la psicología, que aumenta en importancia a medida que la tecnología moderna avanza en cuanto a la complejidad de los puestos de trabajo a todos los niveles de la organización industrial.

El psicólogo identifica estos problemas y reconoce que las empresas emplean cada vez con más difusión las técnicas psicológicas en sus predicciones. También el psicólogo reconoce que las obligaciones que tiene para con la sociedad son bienestar para las personas implicadas en su actuación.

Debe destacarse que la selección de personal con procedimientos y resultados aceptables inician en el siglo XX y su desarrollo tiene lugar dentro de los dominios de la Psicología. Puede decirse entonces que el propósito primordial de la selección es escoger entre los candidatos a las personas con mayores posibilidades de éxito en el puesto (Guilmer, 1976).

C) Capacitación.

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

La función primordial de la capacitación, es que colabora aportando a la empresa personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones acordes a las necesidades reales de la empresa. Por tanto la capacitación es la función educativa en una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén las futuras (Siliceo, 1982)

1.4 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA PEQUEÑA DEL SECTOR PRIVADO.

Las funciones que desempeña el psicólogo en las organizaciones, han ido evolucionando significativamente, y se han hecho cada vez más complejas a medida que transcurre el tiempo, esto es debido a que el mundo cambia constantemente: los sistemas económicos, políticos y sociales se transforman con la exigencia de nuevas necesidades. Por lo tanto, empresas pequeñas y poco competitivas tienden a desaparecer rápidamente.

Zúñiga (1991), comenta que en México se está asimilando esta situación al grado de que el gobierno está promoviendo de diversas formas la necesidad de un cambio masivo de actitudes que fomenten la participación social a todos los niveles para la productividad del país.

La crisis social, económica y cultural además de la tecnológica ha demostrado que un estado más grande, no necesariamente es un estado más capaz. La realidad es que en México este antecedente ha marcado el principio de la

vinculación gobierno-industria, en la que se muestra que están en juego no sólo la supervivencia de las empresas, sino la viabilidad del país como un todo. Uno de los principales problemas que originan la desaparición de las empresas es la mala productividad que en la mayoría de los casos se le atribuye al personal. Se han hecho muchas sugerencias para mejorar la productividad y las compañías pueden encontrar en la Psicología Organizacional una ayuda para mejorar ésta, elaborando programas especiales para cada una de ellas, ya que no existe un programa único dado que no hay una compañía igual a otra (Nash, 1988). Estas se pueden diferenciar en cuanto a su capital y su tamaño.

A este respecto Langarica (1985) indica que existen dos características de empresas capitalistas: la privada y la pública.

a) Privada.

* Tiene libertad de acción del empresario en los métodos productivos.

* Los bienes y servicios que produce están destinados a un mercado, la reacción del cual es un elemento arriesgado de la gestión de la empresa.

* Las relaciones de la empresa con las demás se rigen en cierta forma debido a la competencia entre ellas.

b) Pública.

* Ha surgido como el instrumento de poder público para regular la marcha de las empresas privadas, lo que ha creado frente a éstas un sector público en que el Estado en diversos grados, actúa como empresario.

Ahora bien en cuanto al tamaño de la empresa puede ser:

a) Grande.

Es la que tiene más de 1000 trabajadores y en ella se dificulta la organización y comunicación verbal principalmente de persona a persona.

b) Mediana.

Esta cuenta con una cantidad aproximada de 100 a 600 trabajadores, y presenta casi las mismas características que la grande, sólo que por ser más pequeña en cuestión de trabajadores hay mejor comunicación y organización.

c) Pequeña.

Es aquella que tiene alrededor de 10 a 80 trabajadores aproximadamente; a este tipo de empresas se les denomina también como empresas "Familiares" porque el patrón o el jefe conoce perfectamente a todos sus trabajadores, hay buena comunicación y organización, se pueden realizar entrevistas personales, quejas, etc.

Por su parte para determinar el tamaño de las empresas, Reyes (1988) plantea que debe atenderse no sólo al número de trabajadores, sino al número de niveles jerárquicos y complejidad del trabajo.

Así, una organización pequeña puede necesitar únicamente de un responsable y un auxiliar (secretaria) con un local

que tenga un privado y una sala de recepción. Una organización mediana debe comprender por lo menos de un jefe, y tres auxiliares con diferente especialidad: Un encargado de relaciones laborales, uno de seguridad e higiene y uno de selección y capacitación, además del apoyo secretarial. Su área de trabajo es más amplia y contempla más despachos y una sala de exámenes y primeros auxilios. Por último una organización más compleja requiere desde una dirección o gerencia, jefes de nivel medio auxiliares especialistas y una mayor distribución del área de trabajo.

Es importante señalar que las empresas pequeñas se enfrentan cotidianamente a problemas más complejos con el recurso humano al igual que en una empresa grande sea del sector público o privado, ya que como menciona Villegas (1991), el desarrollo de las organizaciones va de la mano con el desarrollo a nivel individual de su personal.

El recurso humano es el que va a utilizar los demás recursos de la organización, materiales, tecnología etc., para que ésta cumpla con su cometido. El desarrollo

individual se verá reflejado como una actitud hacia el trabajo y hacia la organización, y por consiguiente en un clima laboral adecuado.

Para lograr esto, es necesario una buena administración de los recursos humanos de una empresa, la cual es concebida como aquella en la que los recursos humanos y su óptima, justa, eficaz e integral administración representan una tarea importante dentro de una organización moderna.

La administración de recursos humanos comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento y selección, y termina con una adecuada y dinámica planeación de vida del personal. Administrar los recursos humanos significa contar con el personal adecuado en número, perfil, preparación y actitudes que vayan de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización.

La administración de recursos humanos para ser eficaz debe tomar en cuenta no sólo aspectos técnicos y formales de la administración de personal, sino responder oportuna y prudentemente a los requerimientos psicológicos que dan las bases de un trabajo que además de productivo sea creador y significativo (Siliceo, 1982).

Galicia (1988) especifica que a principios de este siglo las funciones de administración de recursos humanos se reducian a contratar, despedir y tomar tiempo; desarrollándolas directamente los jefes de línea. Con el tiempo dichas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas, fue entonces cuando se pensó en un elemento que se dedicara exclusivamente a esta tarea.

Para Pérez (1978) y Heredia (1986), la administración de recursos humanos forma parte de la actividad administrativa general. Esta tiene como objetivo el optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan disponibilidad y utilización de recursos materiales, financieros y tecnológicos.

Es fundamental tener empleados que realicen adecuadamente su trabajo, y para esto se requieren procedimientos de reclutamiento, selección, contratación,

capacitación y motivación que proporcionen elementos idóneos, así como buenos programas de adiestramiento. Sin embargo, la moderna administración de recursos humanos necesita que el empleado quiera cumplir su tarea con la mayor eficiencia y coordinación con los demás.

En conclusión, para alcanzar los objetivos señalados, la administración de recursos humanos debe contar con personal en condiciones óptimas de actitud y aptitud, ubicarlo, retribuirlo, motivarlo, guiarlo y mantenerlo en una postura positiva para que a través de su trabajo se realice en todos los órdenes de su desarrollo.

"Es importante mencionar que el rápido desarrollo de las organizaciones mexicanas, les ha hecho percatarse de que su estructura no correspondía a sus necesidades, por lo cual se requirió crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, asignando un experto al frente de ellas" (Villegas, 1991, pp 14). Uno de estos departamentos es el de recursos humanos.

Al respecto Reyes (1981) (op. cit) considera que este departamento debe estar colocado en el primer nivel jerárquico del organigrama o estructura de la organización, dependiendo directamente de la gerencia, dirección o presidencia general de la empresa por tres razones fundamentales:

a) Su función es básica y de gran importancia para la organización, pues dirige su recurso principal: el hombre.

b) Requiere para el cumplimiento de sus labores de respeto, confianza e imagen.

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

Dentro de este panorama, el trabajo está basado en el interés por destacar la importancia del psicólogo en las empresas pequeñas como administrador de recursos humanos, ampliando más el campo de trabajo del profesionalista al insertarse no sólo en las grandes empresas, sino también en las pequeñas, dado que su formación le permite trabajar con los individuos contribuyendo a la organización a su mejor aprovechamiento.

Capitulo 2

CAPITULO 2. REPORTE DEL CASO " ENFIV " S.A. DE C.V.

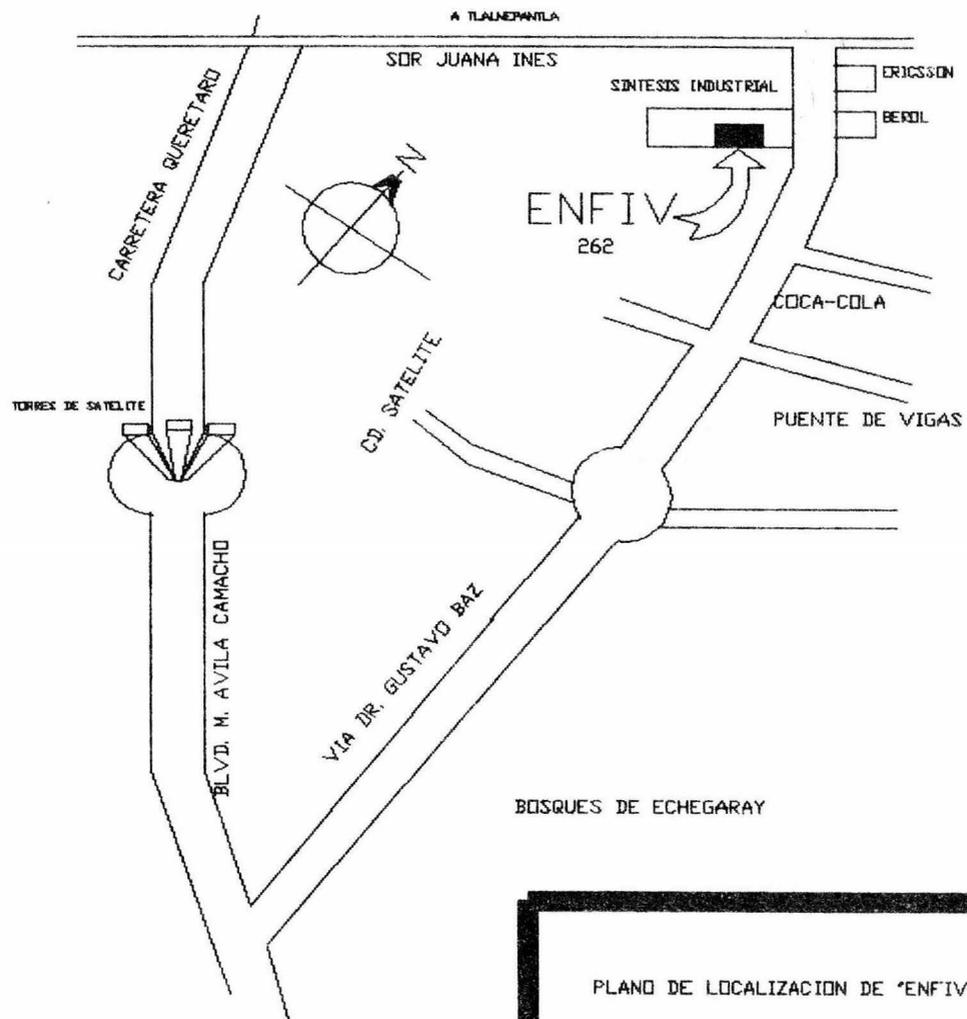
2.1 PRESENTACION DEL CASO

La realización del presente trabajo se llevó a cabo en el municipio de Tlalnepantla por ser una zona industrial importante cercana a la Universidad.

La empresa con la que se contactó es ESPECIALISTAS NACIONALES EN FIBRA DE VIDRIO, S.A de C.V. (ENFIV), y se encuentra ubicada en la colonia la Loma sobre la avenida Gustavo Baz en el número 262.

Esta empresa se dedica principalmente a elaborar piezas de fibra de vidrio y se clasifica por sus características como pequeña empresa del sector privado.

El propósito de este reporte coincidió con la necesidad de la empresa de crear el departamento de recursos humanos, el cual pretendió dar una respuesta a la problemática que presentaba desde su inicio como era rotación de personal, ausentismo, baja producción, puntualidad entre otras.





2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

U.N.A.M. CAMPUS
TLAXCALA

Especialistas Nacionales en Fibra de Vidrio S.A de C.V. se fundó en 1982. Es una empresa que se dedica a la elaboración de piezas de fibra de vidrio, la cual cuenta con las siguientes instalaciones:

- * Oficinas
- * Area de producción
- * Bodega
- * Vestidores
- * Baños

IZT.

Así mismo cuenta con maquinaria específica para la realización de su trabajo:

- * Taladros
- * Compresoras
- * Soldadoras
- * Prensa hidráulica

También se cuenta con las siguientes herramientas:

- | | |
|---------------------|----------------|
| * Caladoras | * Martillos |
| * Routers | * Desarmadores |
| * Brochas | * Rodillos |
| * Calentadores | * Ventiladores |
| * Llaves españolas | * Dados |
| * Tornillos de mesa | * Clavos |
| * Lijadoras | * Pulidoras |

Así mismo los materiales para trabajar son:

- * Tela de fibra de vidrio
- * Catalizadores y resinas
- * Gel-Coat
- * Aceleradores
- * Pinturas
- * Pegamentos
- * Película separadora
- * Ceras

También ENFIV cuenta con siete trabajadores que laboran de las 8:30 a.m. a las 18:00 p.m. con la siguiente antigüedad laboral:

- Apolinar Diego R	Enero 1988
- Martín Gutierrez	Junio 1989
- Juan Alberto Castillo	Octubre 1990
- German Cayetano	Noviembre 1990
- Roberto Morales	Julio 1991
- Alejandro Arredondo	Febrero 1992
- Mario Hernandez	Febrero 1992

Falta página

N° 42.

2.3 DIAGNOSTICO GLOBAL.

El diagnóstico global sobre las condiciones en que se encontraba la empresa, se realizó en marzo de 1991, empleando instrumentos como cuestionarios y observaciones directas, los cuales se describirán con detalle en el punto de intervención.

SITUACION DE LA EMPRESA.

Los puestos que laboraban en la empresa son los siguientes:

- Director general
- Gerente de ventas
- Gerente de producción
- Gerente administrativo
- Gerente de aseguramiento de calidad
- Jefe de sistemas
- Auxiliar administrativo
- Secretaria general
- Compras
- Supervisor de producción
- Picador de fibra de vidrio
- Pintor
- Ayudante general.

A continuación se describen los objetivos y funciones planteados en un principio para el departamento.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

OBJETIVO GENERAL: Crear el departamento para ENFIV, asegurando de proveer el personal capacitado, y que éste se desarrolle en los puestos asignados.

OBJETIVOS PARTICULARES:

* Proveer de los recursos humanos necesarios y suficientes para cubrir las expectativas de crecimiento.

* Capacitar al personal existente conforme a los objetivos y necesidades tanto de la empresa como del personal.

* Apoyar los programas de desarrollo y cambio en la cultura organizacional.

ACTIVIDADES GENERICAS

A) Reclutamiento y selección de personal.

Buscar y atraer a un grupo de personas, entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos para los puestos vacantes.

El propósito de la selección es escoger entre los candidatos a las personas con mayores posibilidades de éxito en el puesto.

B) Descripción de puestos.

Explicar detallada y precisamente las actividades del puesto, se desea tener un cuadro dinámico y realista de lo que el puesto implica.

C) Capacitación.

Una vez que la empresa ha adquirido sus recursos humanos, la capacitación desarrollará la información y habilidades de las personas. El objetivo de esta función es mejorar el rendimiento presente y futuro del área de recursos humanos de la empresa.

D) Compensación a empleados.

Consiste en reconocer los logros y méritos de los empleados, darles recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las

primeras son las que siente la persona en su ser y suelen derivarse de su participación en el trabajo, por ejemplo la satisfacción con el puesto y la sensación de logros. Las extrínsecas son más tangibles e incluyen sueldos, beneficios, promociones etc.

E) Asesoramiento a empleados.

Esta área de la administración de personal, abarca actividades cotidianas del personal de la empresa. El departamento de personal debe auxiliar al gerente de línea para entender a los empleados y comunicarse con ellos, también debe participar con ayuda a los que tienen problemas personales o relacionados con el puesto.

ACCIONES REALIZADAS.

El departamento de recursos humanos llevó a cabo un sondeo, tanto con los trabajadores como con la gerencia para determinar e identificar las características y funciones en general de la empresa, por medio de entrevistas y observaciones con el fin de detectar las necesidades y expectativas tanto de los trabajadores como de la dirección.

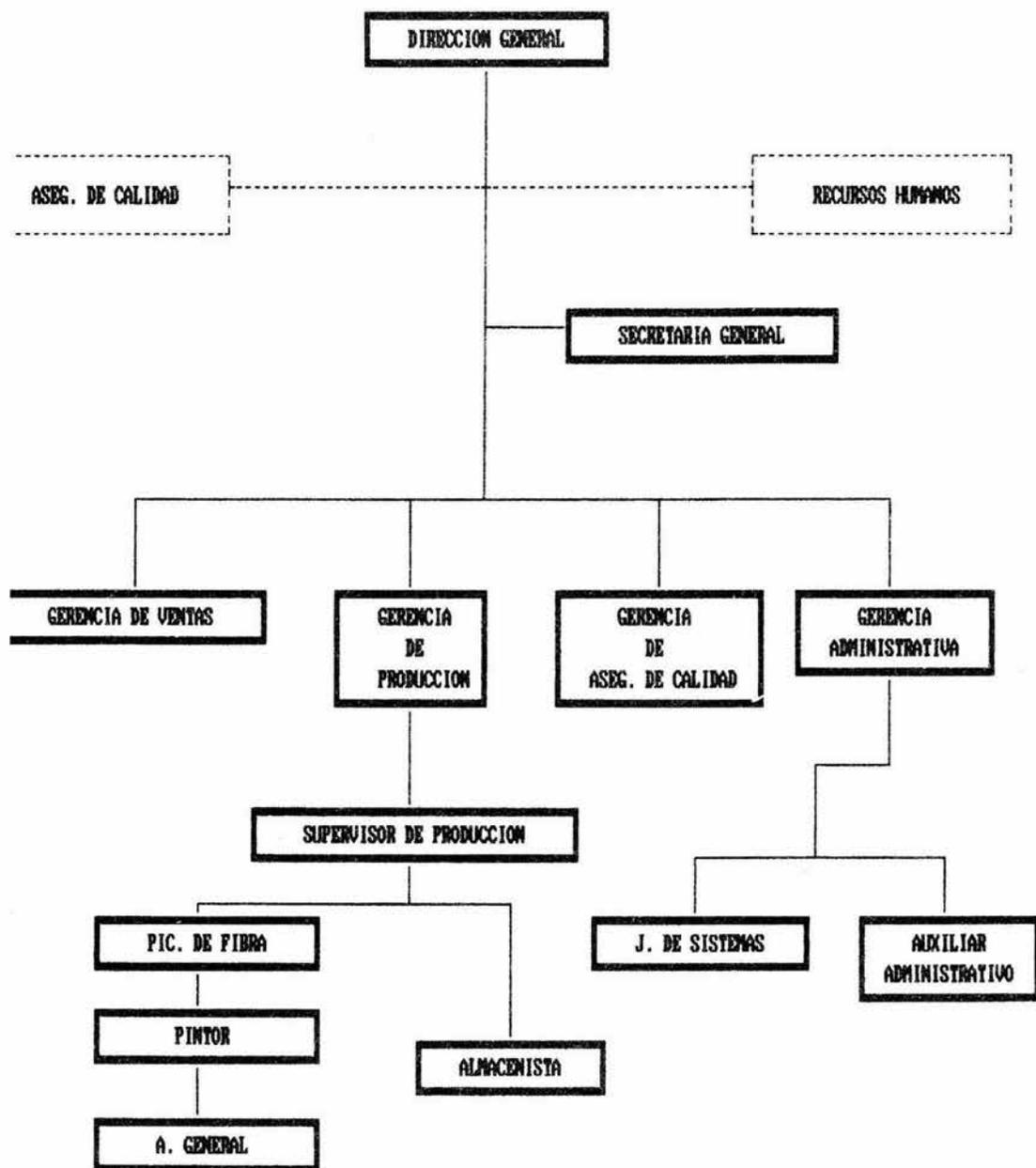
Con la información recabada, se elaboró un diagnóstico sobre la situación de la empresa en abril de 1991. Este diagnóstico sirvió como base para que el departamento desarrollara sus actividades en forma óptima para el logro de sus objetivos de manera satisfactoria y en su totalidad.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA.

El departamento de recursos humanos comenzó a funcionar como staff de asesoría. Se planeaba integrarlo en el organigrama como una gerencia al mismo nivel de las demás (gerencia de ventas, gerencia de producción, gerencia de aseguramiento de calidad y gerencia administrativa). De esta manera el organigrama que ENFIV tenía en abril de 1991 se presenta a continuación.

ORGANIGRAMA "ENFIV" S.A. DE C.U.

48



PUESTOS.

A continuación se presentan los siguientes titulares con sus respectivos puestos de esta empresa:

- | | |
|---------------------------------|--|
| - Adan Díaz de León Flores | Director General
Gerente de Ventas
Gerente de Producción
Gerente administrativo |
| - Gustavo López Guerra | Gerente de aseguramiento
de calidad
Jefe de sistemas |
| - Margarita Díaz de León Flores | Auxiliar administrativo
Secretaria general
Compras |
| - Apolinar Diego Roque | Supervisor de producción
Picador de fibra de vidrio |
| - Martín Gutiérrez García | Picador de fibra de vidrio |

- Juan Alberto Castillo Martínez Ayudante general

- German Cayetano Zacarías Pintor

- Fernando de la Luz Ayudante general

REPORTE DE ENTREVISTAS Y OBSERVACIONES.

En base al sondeo realizado, se encontró que cada uno de los elementos que laboraban en la empresa, tenían asignados dos o más puestos.

A través de las entrevistas, fue notorio que el personal administrativo y operativo no conocía claramente los objetivos y metas de la empresa; por otro lado, la mayoría del personal tenía expectativas de crecer junto con la empresa o en su defecto buscar nuevos empleos que les permitieran el logro de sus objetivos tanto personales como económicos.

Se encontró también que la gran mayoría del personal operativo expresaba la insatisfacción en su trabajo debido a las sustancias y materiales con que trabajan, argumentando que les afectaba fisiológicamente.

Del mismo modo el personal consideraba que las actividades recreativas les permitirían tener una mejor relación interpersonal obrero-patronal. Ahora bien en cuanto a los horarios reportaron que tanto la hora de entrada como de salida si les era adecuada con respecto al tiempo de traslado de su casa al trabajo, en lo referente al horario de comida mencionaron la conveniencia de ampliarlo de 30 a 60 minutos ya que no era suficiente.

En cuanto a las observaciones se encontró que en el área de producción, no existían las condiciones óptimas para trabajar debido a que la temperatura asciende y disminuye considerablemente por las características de la construcción, así mismo existía material sobre el piso que obstaculizaba la circulación del personal y el espacio físico para desempeñar

su trabajo; de la misma manera la combinación de los solventes y sustancias llegaba a producir malestar general como dolor de cabeza, mareos, irritación de los ojos, por mencionar algunas.

En cuanto al uniforme de trabajo, se pudo notar que éste no era el adecuado ya que no les protegía completamente de la fibra de vidrio, ocasionándoles irritaciones en la piel.

PLANTES A CORTO PLAZO.

El departamento en esos momentos propuso realizar la descripción de puestos tanto de los ya existentes como los de nueva creación, para determinar si era necesario el reclutamiento y selección de nuevo personal. Así mismo diseñaría programas de capacitación requeridos en base a la detección de necesidades.

PROPUESTAS DE CAPACITACION.

Los programas de capacitación propuestos en un principio en la compañía fueron:

- * El trabajo con calidad
- * Seguridad e higiene

- * Programa de inducción para nuevo personal
- * Programa de difusión de políticas y filosofía de la empresa
- * Liderazgo

SUGERENCIAS.

En base al sondeo realizado inicialmente, surgieron las siguientes propuestas:

- Que todo el personal identificara las funciones específicas de su puesto, para un desempeño más eficiente y evitar que se traslapen los puestos existentes.
- Difundir las políticas y filosofía de la empresa para cubrir de la mejor manera los objetivos planteados por ésta.
- Modificar el aspecto físico de la oficina para un mejor funcionamiento, así como para una mejor presentación.

- Emplear equipo que mejore el ambiente climático laboral como ventiladores, extractores, mayor espacio, calefactores, etc.

- Emplear equipo de seguridad personal como mascarillas, guantes, baberos, lentes, etc.

15 de mayo de 1991

ELABORO DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

2.4 INTERVENCION.

Para dar inicio a la intervención del departamento de recursos humanos en esta empresa, primeramente se llevó a cabo una junta de presentación a la cual asistieron: el director general, el gerente de sistemas, la secretaria general, y los cinco trabajadores existentes en ese momento. En esta junta el equipo de psicología dio a conocer su objetivo general, el cual era crear el departamento de recursos humanos como respuesta a las demandas de la empresa.

Asi mismo, se expuso el plan de trabajo de dicho departamento con los objetivos siguientes:

- * Proveer el personal idóneo para cubrir las vacantes solicitadas y capacitarlo para que desempeñara exitosamente el puesto.

- * Apoyar los programas de desarrollo y cambio en la cultura de la organización.

Al término de la presentación de los objetivos, se pidió a los asistentes que comentaran cada uno las expectativas que

tenían sobre la apertura del nuevo departamento, las cuales al resumirse expresaban su interés y colaboración hacia el cambio.

La dirección general expresó su total y completo apoyo para el nuevo departamento, ubicándose en el organigrama y en una de las oficinas de la empresa para iniciar su labor, la cual comenzó con la evaluación diagnóstica.

Toda esta información se obtuvo a través de los siguientes métodos:

* Cuestionarios.

El procedimiento para la aplicación de cuestionarios fue el siguiente: como primer paso se elaboró el instrumento apropiado a las características de la empresa, éste constaba de 33 preguntas abiertas con la finalidad de obtener información más amplia y detallada. El cuestionario se dividió en tres áreas diferentes. La primera se refería a las expectativas del trabajador dentro y fuera de la empresa, la segunda hacía referencia a aspectos en base a su puesto y la satisfacción de desempeñarlo. Finalmente la tercera área se enfocaba a recabar información con respecto a los programas

de capacitación a los que habían asistido y a los que les gustaría asistir (ver anexo # 1)

La aplicación de dichos cuestionarios se realizó individualmente a cada trabajador, disponiendo de 30 minutos para contestar. Esta actividad se cubrió durante tres días en el horario de trabajo y se aplicó a las siete personas que conformaban la empresa.

* Registros anecdóticos.

Para complementar la información de los cuestionarios, se llevaron a cabo registros anecdóticos, los cuales consistieron en realizar observaciones y anotar las actividades de todos los puestos durante diferentes periodos de tiempo (de 8:00 am a 14:00 pm y de 15:00 pm a 18:00 pm) y en diferentes ocasiones con el fin de tener mayor confiabilidad en los datos de los cuestionarios. Tales periodos duraban de 20 a 30 minutos cada uno aproximadamente, durante 5 días hábiles.

I.- DESCRIPCION DE PUESTOS.

Para cubrir este punto, se elaboró un instrumento de evaluación que proporcionara una información específica y

detallada sobre los puestos que estaban funcionando, tal cuestionario constaba de 21 preguntas abiertas, el cual se aplicó a todos y cada uno de los trabajadores y empleados de la compañía, pero en este caso se les pidió que lo contestaran y lo entregaran al día siguiente utilizando únicamente un día para obtener la información; esto fue debido a que la información solicitada era muy precisa y se demorarían al contestar, interfiriendo ésto en sus actividades laborales (ver anexo # 2).

Como siguiente paso se procedió a codificar la información de los cuestionarios a un formato diseñado por el departamento para detallar las características de los puestos, en el cual se anotaban las actividades específicas, así como también su titular, objetivos, manejo de equipo, y otras más (ver anexo # 3).

II.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

El departamento tuvo la necesidad de crear un sistema formal de reclutamiento y selección de personal tomando los siguientes aspectos:

a) Captación.

En lo referente a captación, no existía un procedimiento adecuado para atraer candidatos idóneos que cubrieran las vacantes. Por tanto se diseñó un letrero con las siguientes características.

En un pliego de papel "estireno" (semejante al plástico), de 1.00 x 1.50 cms, pegado a una base de madera con las mismas medidas, al cual se le colocó una asa en la parte superior para que éste pudiera ser colgado en el frente de la compañía. Dicho letrero contenía la siguiente información:

" ENFIV solicita ayudantes generales

Requisitos:

* De 18 a 25 años

* Sexo masculino

* Mínimo secundaria

* Experiencia no necesaria

Pase ud. informes de lunes a viernes de 10:00 am a 13:00 pm"

Este procedimiento únicamente se utilizó para ayudantes generales y picadores en fibra de vidrio.

En lo que respecta a empleados como ingenieros, el procedimiento fue distinto. En este caso se elaboraron

letreros similares al anterior, modificando escolaridad y experiencia, así como puesto solicitado, los cuales se colocaron en las bolsas de trabajo de diferentes institutos y universidades.

b) Reclutamiento y selección.

Como primer paso se revisó la solicitud de empleo con la que reclutaban personal anteriormente en la empresa, observándose serias deficiencias en lo que respecta a datos importantes de las personas para desempeñar los puestos vacantes con éxito.

Así pues, se procedió a elaborar un nuevo formato de solicitud el cual contemplaba: datos generales, documentación, datos complementarios, datos familiares, socioeconómicos, escolaridad, conocimiento de idiomas, empleos anteriores, información general y clínica, así como referencias (ver anexo # 4).

Cabe señalar que durante un mes se reclutó al personal con la solicitud de empleo anterior, y durante el mes siguiente se reclutó al personal con la solicitud de empleo

elaborada por el departamento, observándose una gran diferencia en lo que respecta al conocimiento detallado del candidato.

A continuación se sometía al aspirante a una entrevista en la cual se alcaraban las dudas que se tenían sobre la solicitud de empleo que había contestado (ver anexo # 5), así mismo se le hacían preguntas sobre sus trabajos anteriores; también se le explicaba al candidato las condiciones de la empresa como el horario de trabajo, salario, prestaciones, entre otras. Este procedimiento fue el mismo para obreros y empleados.

En cuanto a la selección de los candidatos el procedimiento fue el siguiente:

Para los candidatos a picadores de fibra de vidrio y ayudantes generales, se diseñó una prueba técnica en forma de cuestionario (ver anexo # 6) la cual contenía 11 preguntas abiertas concernientes al concepto, sustancias, herramientas y procedimientos para trabajar con la fibra de vidrio, el cual se aplicaba directamente al candidato sin darle un tiempo determinado. Dicha evaluación se aplicaba a las

personas que tanto en la solicitud como en la entrevista manifestaban tener experiencia en el trabajo con la fibra de vidrio.

Por otro lado, si durante la entrevista, solicitud y evaluación se determinaba que era el candidato idóneo, se enviaba a cubrir el puesto correspondiente para evaluar su desempeño durante una semana bajo la supervisión de una persona asignada para el caso en particular. Así mismo se diseñó una evaluación técnica en la cual el supervisor anotaba las observaciones sobre el desempeño del candidato a prueba (ver anexo # 7).

Ahora bien el procedimiento que se utilizó para la selección de ingenieros fue el siguiente:

Como primer paso, se le pedía al aspirante que llenara la solicitud de empleo, posteriormente se le entrevistaba para profundizar más en los aspectos de trabajos anteriores, referencias y dudas sobre la información de su solicitud. Aquí mismo se le explicaban también, las condiciones sobre las cuales se regía la empresa. En segundo lugar, se sometía al aspirante a una evaluación psicométrica para establecer un

perfil de su personalidad, dicha evaluación fue el test "de colores de Lusher", el cual consistía en ordenar una serie de tarjetas de colores según el gusto o preferencia del evaluado. Tales tarjetas al reverso contaban un número el cual era anotado en un papel por el evaluador. Una vez anotados los números se agrupaban por parejas, después éstas se localizaban en las hojas de resultados de la prueba, donde se observaban los rasgos de personalidad del candidato, con el fin de determinar su sociabilidad, así como el acatar órdenes entre otras cosas.

III.- Actualización administrativa.

Como siguiente tarea, el departamento realizó la actualización administrativa de ENFIV, la cual comprendió los siguientes aspectos:

- * Elaboración de credenciales
- * Entrega de equipo de trabajo
- * Renovación y elaboración de contratos individuales de trabajo
- * Actualización del reglamento interior de trabajo.
- * Elaboración de credenciales.

Para llevarlo a cabo , inicialmente se les pidió a todos los trabajadores dos fotografías tamaño infantil. Una de ellas se anexaba a su expediente y la otra en la credencial que se les entregaría.

Dicha credencial, se elaboró en una tarjeta de 2 x 5 cms. y contenía además de la foto, la siguiente información:

Parte frontal:

- Dirección, teléfonos y emblema de la compañía
- Nombre y puesto del acreditado
- Fotografía reciente

Parte posterior:

- Dirección del acreditado
- Registro federal de contribuyentes
- Registro del seguro social
- Vigencia
- Firma del director general
- Firma del interesado

Esta credencial se elaboró con la finalidad de otorgarles a los empleados una forma de identificación para cualquier trámite o fin que fuera necesario.

Cabe señalar, que esta idea surgió en base a que los trabajadores no contaban con ningún tipo de identificación que los respaldara como trabajadores de ENFIV.

* Entrega de equipo de trabajo.

Una de las principales necesidades que los trabajadores demandaban y que fué manifestada en la evaluación diagnóstica, fué la implementación de un equipo nuevo de trabajo.

Dicho equipo se conformó de dos juegos de pants grises y un par de botas industriales con casquillo para cada uno de los trabajadores. En el momento en que éstos recibieron tal paquete, cada uno firmó de recibido en una lista autorizada por el director general y del departamento de recursos humanos (ver anexo # 8).

* Renovación y elaboración de contratos.

En este punto se revisó todos y cada uno de los expedientes de los trabajadores con el fin de verificar si los documentos se encontraban en orden y actualizados.

El primer documento a revisión fue el contrato individual de trabajo, el cual no se encontraba actualizado para los trabajadores que ya laboraban ahí, y por otro lado se realizaron contratos para los empleados de recién ingreso, con el propósito de tener sus documentos en regla para cualquier revisión, aclaración, incentivos, ascensos y salarios.

* Actualización del reglamento interior de trabajo.

En lo referente a esto, se revisó minuciosamente el reglamento vigente hasta esos momentos, identificando deficiencias concernientes a normas que regían el orden y el buen funcionamiento de la organización.

Por tanto se consideró conveniente incluir aspectos como:

- Requisitos para el ingreso de personal.
- Horas de entrada y salida.
- Suspensión del contrato individual de trabajo
- Atención médica.
- Salarios.
- Seguridad e higiene.
- Obligaciones de los trabajadores.

Tal reglamento se elaboró en tamaño carta para revisión y autorización del director general. Dicho reglamento constaba de 39 artículos con normas basadas en la ley federal del trabajo (ver anexo # 9).

Posteriormente se convocó a una junta para dar a conocer y revisar el reglamento al nivel operativo, con el fin de llegar a un acuerdo sobre los puntos que contemplaba éste.

Como siguiente paso se elaboró el reglamento interior en pequeños manuales que les fueran de fácil manejo a los trabajadores. Tales reglamentos fueron elaborados con una portada de color azul y con el emblema de la organización. Estos median 23 x 14.5 cms.

Este reglamento se actualizó con el objetivo primordial de reducir los problemas de disciplina dentro de la organización.

IV.- Control y registro de la producción.

Los aspectos que conforman este apartado son los siguientes:

- Implementación de registros de producción
- Implementación de registros de puntualidad

- _ Establecimiento de buzón de quejas
- Implementación de registros de almacen
- Implementación de formatos para el registro de horas extras
- Implementación de registros de seguridad e higiene

A) Puntualidad.

Inicialmente, se consideró importante registrar las horas de entrada y salida de los trabajadores para tener un control sobre las horas laboradas, así como los tiempos extras autorizados, con el fin de que se les pagaran y de otorgar incentivos al trabajador que obtuviera el primer lugar de puntualidad. También con esto se eliminarían horas " muertas " en los pagos semanales. Como horas muertas nos referimos al tiempo que tardaban los trabajadores en bañarse, vestirse, recoger sus cosas, etc. tiempo que ellos consideraban como extra.

El procedimiento para registrar las horas consistía en que los trabajadores anotaban la hora en que llegaban a ENFIV en un horario que se encontraba pegado frente a las oficinas. Este horario medía 94 x 69 cms, elaborado en papel bond blanco, en éste se encontraban escritos los nombres de los trabajadores, así como también los días de la semana iniciando el viernes y terminando el jueves, con el fin de

obtener el promedio de horas trabajadas para que al término de la semana (viernes) fueran pagadas y observar así el resto de la semana.

Este mismo registro se realizó en hojas tamaño carta (ver anexo # 10) para facilitar el manejo al director general y así pudiera autorizar horas extras.

B) Producción.

Para obtener un control sobre la producción, fue necesario realizar dos formatos en donde se registraba la productividad diaria (ver anexo # 11).

En el primer formato se encontraba la clave de los empleados, la clave de operación a realizar, las horas utilizadas para realización de determinadas piezas, y el número de piezas realizadas, así como las observaciones sobre las dificultades en su desempeño diario. Dicho registro lo llevaba a cabo cada uno de los trabajadores, anotando diariamente en la línea perteneciente a su clave, todo lo referente al trabajo que había desempeñado.

Por su parte el segundo formato (ver anexo # 12) era exclusivamente para ser llenado diariamente por el supervisor de producción, el cual contenía los siguientes aspectos: especificaciones sobre el material, calidad del trabajo y desempeño del personal, calificándose como excelente, regular y malo. Tales formatos se colocaban en el área de producción.

Los objetivos de estos registros eran:

- a) Identificar las causas que ocasionaban el retraso en el trabajo.
- b) Identificar qué herramientas y materiales hacían falta para elaborar un trabajo.
- c) Identificar a los trabajadores que desempeñaban mejor su trabajo haciéndose acreedores a incentivos como despensas o gratificaciones en efectivo.

c) Buzón de quejas.

Un aspecto importante que contribuyó a controlar las sugerencias e inquietudes de los trabajadores, fue el establecimiento del buzón de quejas.

Para llevar a cabo esto, se elaboró un buzón de cartón con una ranura en la parte superior de éste, así mismo se

elaboraron hojas de requisición las cuales tenían que ser llenadas con la petición del trabajador, siendo optativo anotar su nombre. El departamento revisaba diariamente el buzón para recoger la información escrita y así atender las peticiones de acuerdo a su prioridad (ver anexo # 13).

d) Funcionamiento del almacén

Con el objeto de mantener en orden el almacén y evitar la pérdida de herramientas y materiales, se diseñó un formato para el control del mismo; el cual contenía los nombres respectivos de cada uno de los trabajadores, así como los días de la semana durante los cuales se les entregaba la herramienta, también se anotaba un día extra, ya sea un sábado, domingo o festivo. Así mismo se ponía la firma de la persona que recibía el material y herramienta autorizada por el jefe del almacén, las horas en que se entregaba y regresaba el material (ver anexo # 14).

e) Formato para horas extras.

Para optimizar el control y pago de horas extras autorizadas, se diseñó un procedimiento formal el cual consistía en llenar un formato. Este contenía nombre del

trabajador, tiempo de horas extras, fecha, firma de autorización y descripción del trabajo realizado en ese tiempo (ver anexo # 15).

f) Registros de seguridad e higiene

Con lo que respecta a la seguridad e higiene en la empresa, fue necesario realizar un registro semanal que permitiera a los trabajadores registrar las condiciones de limpieza de la zona donde laboraban cada uno de ellos. Cada semana se asignaba a un trabajador como responsable de dicho registro indicando con una " X " cualquiera de los cuatro rubros que se manejaban en el registro:

- L (limpio)
- S (sucio)
- O (ordenado)
- D (desordenado)

Del mismo modo, se extendió este registro a otras zonas tales como: Almacén, Vestidores y Baños, utilizándose los mismos rubros para la evaluación de la limpieza. (ver anexo # 16).

V .- CAPACITACION.

Según las necesidades de la empresa, se impartieron dos cursos de capacitación.

El primero se llamo "Inducción al trabajo con calidad", y su objetivo general fue que el trabajador identificara elementos técnicos, de satisfacción y seguridad personal para optimizar su trabajo diario. Este curso fue impartido exclusivamente al personal obrero (ver anexo # 17).

El segundo curso tuvo como nombre "Lideres en el mercado", cuyo objetivo general fue que los participantes identificaran el concepto de liderazgo y sus implicaciones en el mercado industrial. En este caso tal curso se impartio tanto a nivel obrero como al nivel directivo (ver anexo # 18).

Capitulo 3

CAPITULO 3. RESULTADOS

3.1 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

A raíz de la creación del departamento de recursos humanos en ENFIV, S.A de C.V. su situación actualmente es la siguiente:

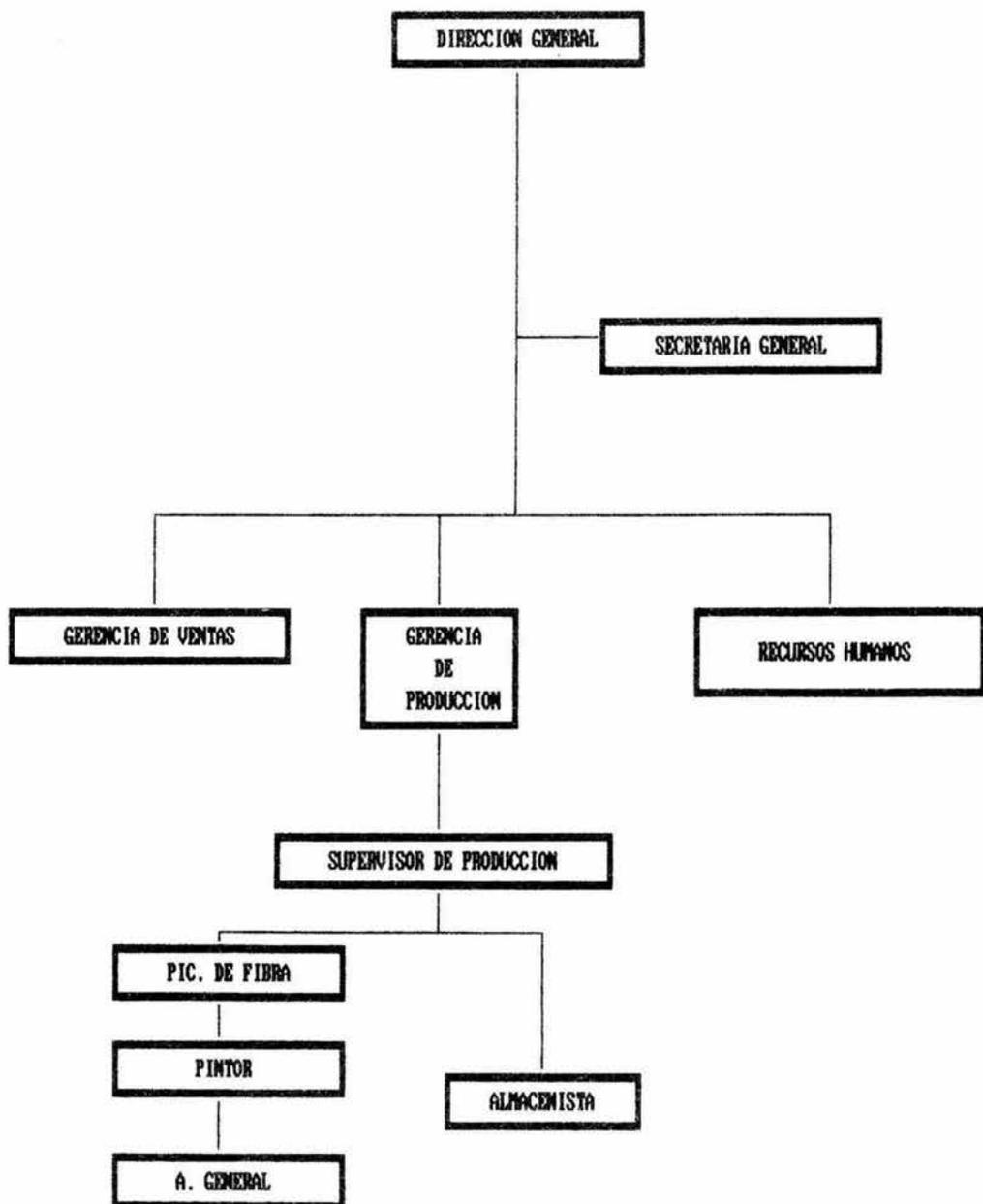
Primeramente uno de los objetivos que se plantearon al ingresar a la organización fue dar formalidad en cuanto a procedimientos para el manejo de recursos humanos.

ENFIV cuenta con una estructura organizacional más completa y con mejor distribución, ya que ahora se tienen puestos bien delimitados con funciones específicas en cuanto a descripción de puestos se refiere.

Estos puestos se encuentran ubicados en el nuevo organigrama elaborado por el departamento, el cual se presenta a continuación.

ORGANIGRAMA "ENFIU" S.A. DE C.U.

75



A) RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

En lo que respecta al reclutamiento, se observó que a través del nuevo método implementado se atrajo a 30 candidatos en el periodo que comprende desde el mes de mayo de 1991 a febrero de 1992 y de éstos únicamente se contrataron cinco, es importante señalar que el método se utilizó cuando la dirección solicitaba nuevo personal.

Un aspecto importante dentro de este rubro es que una vez formalizado el sistema de reclutamiento y selección de personal y de puntualidad y producción trajo como consecuencia un menor índice de rotación y ausentismo.

Cabe señalar que no se pudo marcar una diferencia entre el manejo de contratación de personal que se utilizaba antes de implementar el nuevo método y éste, dado que al no existir una formalidad no se tenían datos precisos.

Cada una de las actividades que se realizaron en ENFIV estuvieron en función de las necesidades de la empresa, cubriendo el propósito de mejorar la calidad en el desarrollo de las actividades del personal; por tanto cuenta con un diseño de instrumentos para recabar información tales como cuestionarios para detectar necesidades de reclutamiento, capacitación y descripciones de puestos.

Así mismo tiene modificaciones en cuanto a descripciones de puestos existentes y de nueva creación, en el reglamento interior de trabajo y en las solicitudes de empleo; también se elaboraron formatos de puntualidad, registros de producción, control del almacén, buzón de quejas y entrevista de selección. De la misma manera se cubrieron necesidades en cuanto a personal, contando así la empresa con uniformes, credenciales y contratos vigentes.

B) CAPACITACION.

En cuanto a los resultados obtenidos en los dos cursos de capacitación se encontró lo siguiente:

" INDUCCION AL TRABAJO CON CALIDAD "

Estos resultados estan en base a una pre y post evaluación aplicada a los trabajadores. Para calificar dichos cuestionarios se basó en la información contenida en los manuales que se les entregaron a los participantes durante el curso, comparandose las respuestas de los cuestionarios con los procedimientos del manual antes y después del curso.

Nota: En las figuras de este apartado a cada participante se le asignó una clave, la cual está en función al orden en que aparecen registrados en la nómina de la empresa.



U.N.A.M. CAMPUS
ETÁCALA

Particularmente en este curso se encontró que ninguno de los trabajadores conocía la formalidad de los procedimientos a seguir para la fabricación de moldes en fibra de vidrio, desconociendo el concepto de calidad y las implicaciones que éste tiene con respecto a su trabajo y a su vida.

IZT.

Por otro lado se encontró un desconocimiento total sobre los artículos de la ley federal del trabajo que se referían al tema de seguridad e higiene, éste se notó en las respuestas que dieron los trabajadores en los cuestionarios.

Cabe señalar que el curso cubrió los objetivos planteados en un principio ya que se observó un incremento después de la intervención, tales aseveraciones se ven respaldadas por los resultados antes mencionados y específicamente en la figura 1, la cual muestra el porcentaje de respuestas correctas de cada trabajador en ambas evaluaciones. Estas se referían a la información que tenían los participantes sobre el trabajo con calidad. Ahí se observa que existe un incremento en la segunda evaluación de un 19%.



U.N.A.M. CAMPUS
ETÁCALA

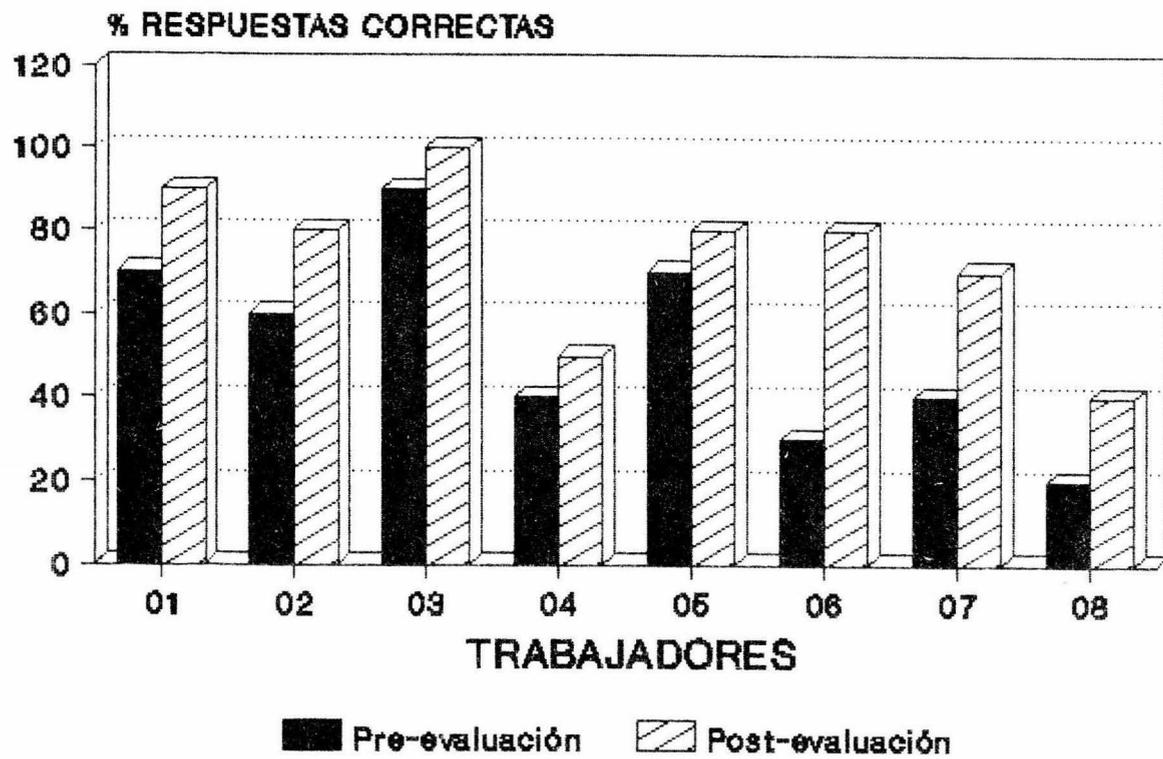


FIGURA 3 Comparación de porcentaje de respuestas correctas del mismo trabajador en ambas evaluaciones.

" LIDERES EN EL MERCADO ".

En cuanto a este curso se pudo visualizar que los participantes en general tenían una idea clara aunque no precisa, de lo que representaba el concepto de liderazgo en el área industrial; y mucho menos enfocandolo a su actividad laboral.

Con lo que respecta al tema de comunicación, se encontró que no conocían los elementos e implicaciones de la comunicación dentro de su trabajo en base a las actividades que cada uno desempeña.

A lo largo de este curso se pudo observar que existían problemas graves de comunicación entre el nivel operativo y el gerencial, dado que en las dinámicas que se realizaron, se reflejaba claramente la diferencia de lenguaje entre ambos, siendo ésta la principal causa de deficiencias en cuanto al desempeño de su trabajo.

El curso cubrió los objetivos planteados en un principio, esto se ve reflejado en las diferencias significativas entre la pre y post evaluación. Estos resultados se encuentran contenidos en la figura 2; ésta muestra el porcentaje de respuestas correctas de cada trabajador con respecto a la información sobre Liderazgo, observándose que existió un incremento, dado que en la primera evaluación se obtuvo un porcentaje general del 13% mientras que en la segunda evaluación el porcentaje fué del 18%.

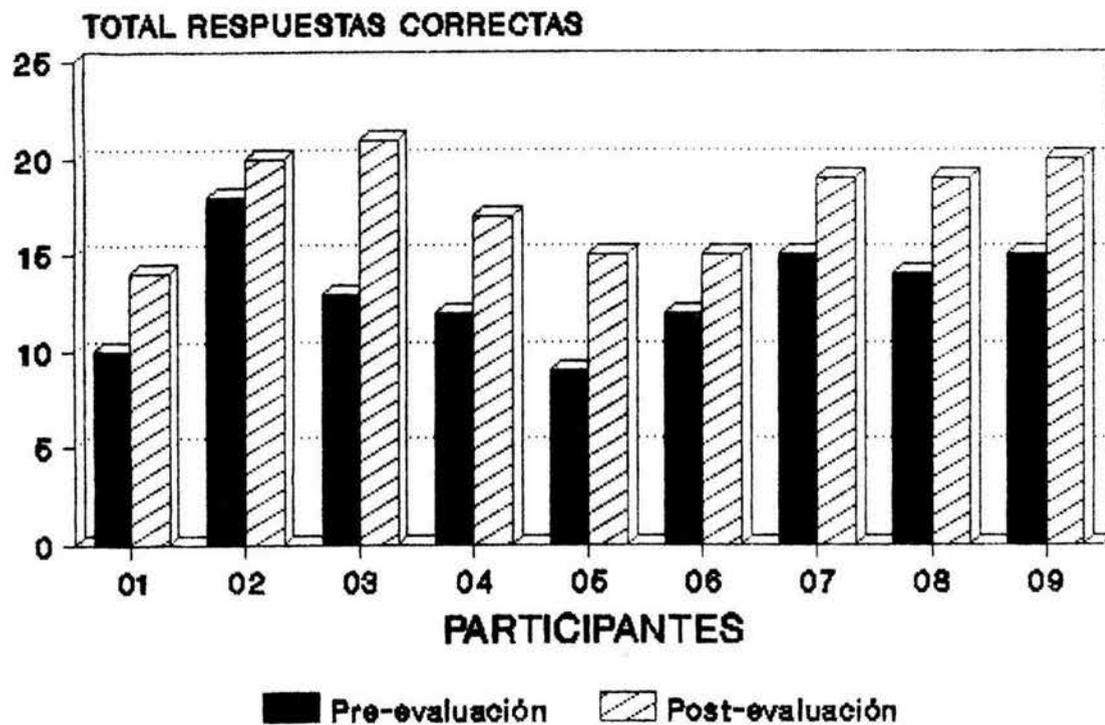


FIGURA 8 Comparación del número de respuestas correctas de un mismo participante en ambas evaluaciones.

En general, en cuanto al rubro de capacitación y considerando los dos cursos impartidos, se puede plantear que cada uno de ellos fue marco para que surgieran diferentes comportamientos en la población; en el primer curso ésta desconocía completamente lo que era un curso de capacitación en esta empresa y como consecuencia mostraban pasividad e incluso inseguridad al intercambiar ideas, ya que inicialmente se les explicaron los objetivos del curso y sin embargo, no había asimilación de lo dicho y por tanto no existía un compromiso por parte de ellos; entablándose una comunicación unidireccional durante las dos primeras sesiones.

Las coordinadoras al encontrarse en esta situación obligaba a los participantes a que dieran su punto de vista con respecto al tema que se estaba tratando, explicándolo ante los demás participantes y en voz alta.

De esta manera fueron adquiriendo seguridad y confianza para participar voluntariamente, así las demás sesiones fueron más amenas y ágiles. De esta manera estuvieron más receptivos incluso extrapolaron conceptos básicos del trabajo a su vida familiar.

Todo lo anterior originó a que el segundo curso tuviera mayor éxito, ya que en éste los participantes desde un principio se mostraron participativos, cooperativos y entusiastas; permitiendo que éstos aprovecharan al máximo los aspectos que se tomaron en cuenta durante el curso.

En este curso al llegar a su parte final (4a sesión), la población se encontraba completamente satisfecha al grado de solicitar que se repitieran las dinámicas de esa sesión, ya que no deseaban que este curso no llegará a su fin; así mismo sugirieron nuevos cursos en los que participaran tanto el nivel operativo como el gerencial.

3.2 OBJETIVOS.

Con lo que respecta a este punto se puede decir que los objetivos planteados en un inicio (ver diagnóstico global de este trabajo) fueron cubriéndose en la medida que se avanzó en el trabajo, dando prioridad al de necesidades inmediatas.

El primero de ellos cubierto por el departamento, fue el de apoyar los programas de desarrollo y cambio en la cultura organizacional, esto se realizó con las actividades de actualización administrativa, como fueron uniformes, credenciales, contratos, reglamento, por mencionar sólo algunas.

El siguiente objetivo fue el que consistía en proveer a la empresa del personal adecuado y suficiente para cubrir las necesidades de ésta, realizando para tal fin, procedimientos formales de reclutamiento y selección de personal.

Finalmente, el objetivo que estaba en función de la capacitación y desarrollo personal de trabajadores y empleados en la organización. Tal objetivo pudo cubrirse mediante los cursos que se impartieron en la compañía.

En conclusión podemos mencionar que el departamento de recursos humanos alcanzó a cubrir los objetivos en un 80 % dado que en cuanto a reclutamiento y selección de personal y desarrollo organizacional, se obtuvieron resultados satisfactorios, sin embargo el objetivo referente a capacitación fue el más limitado para cubrirse debido en primer lugar a la carga de trabajo del personal de la empresa (trabajadores y empleados) y en segundo lugar a que éste no se encontraba completo en la empresa ya que en ocasiones sus actividades los requerían fuera de ésta, por tanto no se tenía una participación adecuada del personal.

A) EVALUACION DEL DEPARTAMENTO

Para evaluar el funcionamiento general del departamento de recursos humanos, se dio paso a la elaboración y aplicación de un instrumento el cual permitiera identificar las opiniones y comentarios que el nivel operativo y gerencial tenían con respecto a tal departamento. Al resumir todos los cuestionarios se obtuvieron los siguientes resultados:

* Con respecto al nivel operativo éste manifestó que se notaron grandes cambios positivos en cuanto a orden y disciplina, en función de los diversos formatos que se utilizaron, los cuales controlaban de manera general puntualidad, producción, y seguridad e higiene.

* Así mismo tanto el nivel operativo como el gerencial opinaron que los cursos de capacitación tuvieron trascendencia en su trabajo e incluso los conocimientos los extrapolaron a su vida diaria. También consideraron que estos cursos son de gran utilidad para su desarrollo personal y laboral, destacando que no cualquier persona podía realizar esta actividad.

* Finalmente sugirieron que el departamento se quedara permanente ya que sus beneficios contribuyeron en gran medida al desarrollo de la empresa.

* En cuanto al nivel gerencial manifestó una gran satisfacción por el departamento y sus funciones dado que se dió formalidad a la organización con respecto al personal. Así mismo se consideró importante al departamento debido a que realizó funciones que antes desempeñaba el nivel gerencial.

Capitulo 4

CAPITULO 4. CONCLUSIONES

Por las características del presente trabajo, las conclusiones se presentan en tres áreas diferentes:

A) INFORMACION TEORICA.

En base a la revisión bibliográfica realizada podemos argumentar que la organización en sus diferentes posibilidades constituye un elemento importante o fundamental para que el hombre desarrolle las habilidades potenciales que le caracterizan al relacionarse con otras personas.

También podemos mencionar que gracias a este desarrollo se modificó el concepto que el hombre tenía sobre el trabajo, es decir, se dió cuenta de que no bastaba una sola persona para realizar una actividad sino que le atraía mayores beneficios el dividir el trabajo con otros hombres, dado que podría realizar éste en menor tiempo y con mayor rapidez, reiterando de esta manera la importancia que tiene el trabajo en equipo.

Pudimos constatar que hubo momentos históricos claves que permitieron que el psicólogo se insertara en las organizaciones con un objeto de estudio de acuerdo a las necesidades de cada época. Primeramente el psicólogo industrial se interesaba por atender los aspectos de selección, capacitación, y reclutamiento en forma individual, y al paso del tiempo las necesidades se presentaron en forma diferente; lo cual atrajo el interés del psicólogo abriendo el campo de estudio y reuniendo todas sus funciones, convirtiéndose en un proceso para dar una alternativa de solución viable a la problemática de las organizaciones industriales.

No debemos olvidar que estas problemáticas no sólo se presentan en las grandes organizaciones industriales, sino que también se encuentran presentes en las pequeñas industrias, por tanto no se debe restar importancia a éstas últimas ya que los procedimientos que la Psicología le pueda aportar, le permitirán su crecimiento y ésto a su vez traerá como resultado una mejor fuente de trabajo, en consecuencia podemos decir que es fundamental la apertura de un departamento de recursos humanos en una empresa de esta magnitud.

B) EXPERIENCIA LABORAL.

Con lo que respecta a nuestro trabajo en una empresa pequeña del sector privado (ENFIV) podemos decir que gracias a los procedimientos aplicados a las diferentes situaciones de esta empresa en particular, se descubrieron diversos problemas que afectaban el funcionamiento de la organización, los cuales habían sido desapercibidos por el personal de la misma; éstos eran la falta de comunicación, diferencia de lenguaje, insatisfacción en el trabajo, e impuntualidad por mencionar sólo algunas.

Todos estos problemas se vieron superados en gran medida debido a las actividades y métodos que se fueron aplicando a lo largo de nuestra estancia en ENFIV, sin embargo, no fue posible erradicar algunos problemas debido a las condiciones de la empresa, principalmente el de rotación de personal obrero, ya que el sueldo que se les ofrecía no era satisfactorio para el candidato, dado que el trabajo a desempeñar era laborioso, pesado y hasta peligroso porque no se contaba con el equipo de seguridad apropiado, además es

muy importante destacar que el sueldo ofrecido tanto para el personal con y sin experiencia en trabajo en fibra de vidrio era el mismo.

Por otra parte, como psicólogas creemos viable incorporar nuestra práctica profesional a industrias como ésta, considerando que existen problemas similares a los que se enfrentan las grandes empresas, teniendo por tanto mayor incidencia en las microindustrias dado que es un número reducido de personal y se tiene un trato más directo entre los niveles jerárquicos que las componen, lo cual permite una rápida y satisfactoria solución a los problemas que emergen durante la relación cotidiana entre los elementos de una organización industrial.

Consideramos en base a nuestra experiencia, que uno de los principales objetivos del departamento de recursos humanos en esta empresa, fue dar orden y formalidad a las actividades de la organización, designando a cada persona responsabilidades específicas y elaborando formatos para cada situación en particular.

Otro punto importante a lo largo de nuestra práctica fue la comprobación de que el profesionista con las herramientas adecuadas para cubrir los requisitos de cualquier organización es el psicólogo. Tal aseveración se ve confirmada dado que los problemas que hemos venido mencionando no fueron detectados por el personal que estaba a cargo del recurso humano antes de nuestra incidencia en ENFIV, como era el Lic. en computación y la secretaria general quien cursaba la licenciatura en ingeniería industrial, ya que ellos únicamente se preocupaban por contratar personal cuando se requería, y observaba los procesos de fabricación, mientras que el departamento se enfocaba tanto a lo laboral como a los problemas personales de los trabajadores.

Un factor importante es el de brindar atención y apoyo al recurso humano en cualquier organización y aquí en particular, debido a que es el elemento fundamental para el crecimiento y desarrollo de una empresa; no es suficiente pagar el salario arriba del mínimo a los trabajadores, es fundamental motivarlos, capacitarlos, y premiarlos cuando la

oportunidad de cubrir sus necesidades y esencialmente la posibilidad de un desarrollo integral.

Con esto queremos enfatizar que el compromiso del directivo debe ser tan grande como el compromiso de los trabajadores hacia la empresa, no basta con mostrar gran disposición para realizar una serie de cambios a favor de la organización, sino que es preciso actuar con hechos sirviendo como ejemplo y motivador de su personal.

Finalmente, queremos argumentar que la difícil tarea de mantener la homeostásis entre el compromiso de ambas partes, es función primordial del departamento de recursos humanos, ya que esta área ubica a las personas apropiadas en los

lugares adecuados y en los momentos oportunos, así como también procura mantener una buena relación entre las personas que laboran en una organización industrial para alcanzar tanto objetivos individuales como de la empresa.

C) PROPUESTAS.

En lo que a este punto se refiere, para el caso en particular de ENFIQ, consideramos importante que se mantenga funcionando el departamento de recursos humanos con sus actividades como juntas mensuales, cursos y entrega de incentivos, así como también el uso de formatos de registros y procedimientos, lo cual dió resultados satisfactorios para la organización en general.

Así mismo se propone que se de la misma importancia al departamento de recursos humanos que a los demás, ya que ahora se encuentra establecido en el organigrama como tal.

Finalmente, queremos resaltar la conveniencia que tiene el planear las actividades de la empresa por escrito, para que cada uno de los elementos esté enterado de las actividades que se llevarán a cabo y cuáles de ellas les corresponden, esto le permitirá a la empresa tener un mayor orden y sistematización en lo que se refiere a sus procedimientos, con la finalidad de que tenga un desarrollo y crecimiento más acelerado y satisfactorio.

A continuación se presentan propuestas para la formación de los estudiantes en el área de Psicología de las organizaciones industriales.

Primeramente, sugerimos que en el plan de estudios de la carrera de Psicología en la ENEP Iztacala se establezcan prácticas de servicio social en organizaciones industriales al igual que se hace en psicología social durante los últimos semestres de la carrera, con la finalidad de tener una mejor preparación y adquirir experiencia para dar respuesta a los conflictos que se presentan en el área laboral, ya que cuando el psicólogo se inserta en ésta desconoce muchos de los problemas graves que ahí se presentan.

Lo anterior se plantea debido a que las organizaciones industriales si son campo de trabajo para el psicólogo dado que su objeto de estudio es el comportamiento humano, y por tanto se interesa más por dar respuesta a los problemas del personal, los cuales se encuentran íntimamente ligados a los problemas como baja producción, mala calidad en el desempeño de su trabajo, entre otras.

Ahora bien, en esta área se ve llamado en ocasiones a resolver problemas de tipo legal y administrativos, sin embargo carece de conocimientos amplios con respecto al tema y como consecuencia, la organización se ve en la necesidad de un asesoramiento externo para cubrir estas necesidades. Esto podría evitarse si durante el periodo de formación del psicólogo se impartieran cursos sobre sueldos y salarios, relaciones laborales, seguridad e higiene por mencionar las más comunes.

Por último queremos sugerir a los estudiantes de Psicología próximos a egresar y que estén interesados en el área laboral, que realicen estudios sobre este campo, ya que

existe gran diversidad de material y con esto contribuir al crecimiento de organizaciones industriales, apoyando con ello la creación de nuevos empleos y un mejor nivel económico de la población, dando como resultado un país con más y mejores oportunidades de desarrollo.

Referencias

REFERENCIAS

- Arias, G.F. (1986) "Teoría de los sistemas", en: Arias, G.F. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas, México.
- Barriaguete (1985) Cit. en Nash, M. (1988) Cómo incrementar la productividad del recurso humano, Ed. Norma, México.
- Bennis (1981) en: Suárez, J. 1989 Curso de capacitación, Liverpool S.A. de C.V., México.
- Blum, M.I. & Naylor, C.J. (1985) Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. Ed. Trillas, México.
- Byars, L.L. (1983) Administración de recursos humanos, Ed. Interamericana, México.
- Craig, L. (1974) Manual de entrenamiento y desarrollo de personal, Ed. Diana, México.
- Chruden, H.J. & Sherman, A.W. (1971) Administración de personal, Ed. Continental, México.
- Darley, J.G. (1969) "A journal is born" Journal of applied psychology.
- Dunnette, M.D. & Kirchner, W.K. (1986) Psicología industrial, Ed. Trillas, México.
- Everett, M. & Roger, R. (1980) La comunicación de las organizaciones, Ed. McGraw-Hill, México.

- Glaser, R. (1976) "El adiestramiento en la industria" en: Gilmer, H.B. Tratado de psicología empresarial, Ed. Martínez Roca, Barcelona.
- Gilmer, H.B. (1976) Tratado de psicología empresarial, Ed. Martínez Roca, Barcelona.
- Howell, W.C. (1979) Psicología industrial y organizacional, Ed. El manual moderno, México.
- Heredia, E.B. (1986) "Educación y entrenamiento", en: Arias, G.F. Administración de recursos humanos, Ed. Trillas, México.
- Keith, D. (1981) El comportamiento humano en el trabajo, Ed. McGraw-Hill, México.
- Langarica, J. (1985) Manual de organización industrial, Instituto Tecnológico de Tlalnepantla, México.
- Marvin, (1986) en: Nash, M. (1988) Cómo incrementar la productividad del recurso humano, Ed. Norma, México.
- McGregor, D. (1974) " Condiciones para mando efectivo en la organización industrial", en: McGregor, D. Mando y motivación, Ed. Diana, México.
- Nash, M. (1988) Cómo incrementar la productividad del recurso humano, Ed. Norma, México.
- Peniche, C.L. (1989) "La perspectiva de la psicología en el trabajo", en: Urbina, J.S. (1989) El psicólogo: Formación, ejercicio profesional y prospectiva, Ed. UNAM, México.

- Pérez, R.G. "Administración de personal", en: Pérez, R.G. (1978) La motivación en las organizaciones laborales, Ed. Librería de medicina, México.
- Ramírez, J.A (1984) La capacitación y adiestramiento de instructores: un programa, Tesis licenciatura, ENEP Iztacala,
- Ríos, E. (1986) "Análisis de puestos", en: Arias, G. Administración de recursos humanos, Ed. Trillas, México.
- Redil, F. (1979) "Naturaleza de las organizaciones", en: Redil, F. Conceptos fundamentales sobre la organización, Ed. Trillas, México.
- Reyes & Arizmendi (1987) en: Martínez, 1988 El papel de la psicología en la industria vs. El papel de la psicología del trabajo: Un análisis teórico, Tesina de licenciatura, ENEP Iztacala, México.
- Reyes, P. (1981) Administración de personal, Ed. Trillas, México.
- Smith, C.H. & Wakeley, H.J. (1982) Psicología de la conducta industrial, Ed. McGraw-Hill, México.
- Siegel, L. (1972) Psicología industrial, Ed. CECSA, México.
- Sills, D.L. (1977) Enciclopedia Internacional de las ciencias Sociales, Ed. Aguilar, Tomo V, España.
- Schein, H.E. (1982) Psicología de la organización, Ed. Prentice-Hall, México.

- Shum, T. (1989) Administración de personal, Ed. Trillas, México.
- Siliceo, A. (1986) Capacitación y desarrollo de personal, Ed. Limusa, México.
- Tannenbaum, A.S. (1966) Psicología de la organización laboral, Ed. CECSA, México.
- Villegas, M. (1991) El papel de la capacitación en el desarrollo organizacional, Tesina de licenciatura, ENEP Iztacala, México.
- Vidales, I. (1979) Psicología general, Ed. Limusa, México.
- Williams, J.C. & Calas de Birriel, M. (1984) Conducta organizacional, Ed. Grupo editorial iberoamericano, México.
- Zuñiga, E.D. (1991) La psicología y su contribución en la planeación estratégica del desarrollo de los recursos humanos orientada a la calidad total y la productividad en una organización, Reporte de trabajo, ENEP Iztacala, México.

Anexos

A N E X O S

En este apartado se encuentran los formatos, registros, cursos, cuestionarios, etc. que se elaboraron durante nuestra estancia en ENFIV, S.A DE C.V.

ANEXO No. 1

CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES

CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES

- 1) ¿Conoce ud. los objetivos de la empresa?
- 2) Mencione algunos de los que ud. conoce.
- 3) ¿Con cuáles está ud. de acuerdo y por qué?
- 4) ¿Cuáles son sus aspiraciones dentro de la empresa?
- 5) ¿Cuáles son sus aspiraciones fuera de la empresa?
- 6) ¿Qué espera ud. de la empresa?
- 7) ¿Cuánto tiempo tiene laborando en esta empresa?
- 8) ¿Considera ud. que su sueldo es suficiente con respecto a su trabajo?
- 9) Si es que ha tenido empleos anteriores, mencione cuáles.
- 10) Mencione el motivo por el cual no siguió laborando en ese lugar.
- 11) En cuanto a su trabajo, ¿cómo es el clima en el área donde ud. labora.
- 12) ¿Considera ud. que el ambiente es polvoriento, húmedo o maloliente?
- 13) ¿Con qué tipo de herramienta o maquinaria trabaja ud?
- 14) ¿Qué tan difícil es su trabajo?
- 15) Describalo brevemente.
- 16) ¿Qué tanta responsabilidad requiere su trabajo y por qué?
- 17) ¿Cuáles son las limitaciones que ud. cree que tenga su actividad laboral?
- 18) ¿Qué relación tiene su trabajo con el de los otros?
- 19) ¿El trabajo que ud. desempeña en esta empresa le es totalmente satisfactorio, o qué necesitaría para que lo fuera?

- 20) ¿Cómo calificaría ud. su relación con la gerencia?
- 21) ¿Cómo calificaría ud. su relación con los demás compañeros?
- 22) A parte del trabajo que ud. realiza, ¿qué otra actividad le gustaría tener dentro de la misma?
- 23) ¿Considera ud. que la labor que desempeña le permite desarrollarse al máximo? si, no ¿por qué?
- 24) Dentro de la empresa ¿existe alguna actividad recreativa?
- 25) Si no es así, ¿le gustaría que hubiese alguna y cuál?
- 26) A parte de su trabajo aquí, ¿realiza ud. alguna otra actividad?
- 27) ¿Qué entiende ud. por capacitación?
- 28) ¿Ha recibido algun curso de este tipo en esta empresa?
- 29) Si es así, ¿cuáles han sido?
- 30) ¿Qué cursos le gustaría tomar sobre capacitación?
- 31) ¿A quienes considera ud. que debería impartirseles programas de capacitación?
- 32) ¿Qué es lo que ha ud. le gustaría mejorar dentro de la empresa?
- 33) ¿Qué propone ud. para lograr esto?

Elaborado por: Depto. Recursos Humanos /LAP

DIRECTOR GENERAL

GER. RECUR HUM.

ANEXO No. 2

CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DE PUESTOS

CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DE PUESTOS

- 1) ¿Cuál es su nombre?
- 2) ¿Cuál es su nivel de estudio?
- 3) ¿Cuál es el nombre de su puesto?
- 4) ¿Cuál es el objetivo de su trabajo?
- 5) ¿Qué objetivos de la empresa debe lograr?
- 6) ¿De qué personas depende ud. directamente?
- 7) ¿Cuánta gente depende de ud. directamente?
- 8) ¿Cuenta ud. con algún presupuesto?
- 9) Describa paso a paso su trabajo.
- 10) ¿Con qué materiales y herramientas trabaja ud.?
- 11) ¿Qué habilidades se necesitan para desempeñar su trabajo?
- 12) ¿Qué tipo de problemas debe resolver por ud. mismo?
- 13) ¿Tiene ud. autoridad para contratar o despedir personal?
- 14) Mencione los puntos claves para realizar su trabajo.
- 15) ¿A qué puesto le gustaría ascender?
- 16) ¿En cuánto tiempo realiza su trabajo?
- 17) ¿Qué espacio físico emplea para realizar su trabajo?
- 18) ¿En qué días especialmente se carga el trabajo?
- 19) ¿Que peligros corre ud. al desempeñar su trabajo?
- 20) ¿Qué características físicas considera ud. que son minimamente necesarias para desempeñar su trabajo?
- 21) ¿Qué grado de escolaridad considera necesario para desempeñar su puesto?

ELABORO: DEPTO. RECURSOS HUMANOS (LAP) AUTORIZO:

DIR. GENERAL

GER. REC. HUMANOS.

ANEXO No. 3

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

ENFIV, S.A DE C.V.

Descripción de puestos

PUESTO; Jefatura de sistemas

TITULAR; Gustavo López Guerra

NIVEL; Intermedio

UBICACION; Oficina general

DIRECCION; Vía Gustavo Baz # 262, La loma Tlalnepantla, Edo. de México.

REPORTA A; Nivel gerencial

LE REPORTAN; Nivel operativo

OBJETIVO GENERAL; Desarrollar y mantener el sistema de cómputo para satisfacer los diferentes departamentos de la empresa.

OBJETIVOS PARTICULARES;

- Establecer versatilidad de administración y producción
- Controlar a través del sistema todas las actividades de producción.

ACTIVIDADES

- Capturar todos los reportes
- Programar nuevos sistemas
- Realizar un análisis de las necesidades de la compañía para adecuarlas al sistema de cómputo.
- Capturar toda la información filtrando la que es de utilidad y desechando la de menor importancia.
- Estar al día en los sistemas de cómputo y de los programas de aplicación.
- Autocapacitación

RELACIONES; Nivel gerencial, intermedio y operativo, clientes y proveedores.

MANEJO DE EQUIPO; Computadora, fax, calculadora y teléfono.

ESCOLARIDAD; Técnico en sistemas

HABILIDADES; Relaciones humanas

EXPERIENCIA; 1 año en un puesto similar.

ELABORADO POR: DEPTO. RECURSOS HUMANOS(LAP)

AUTORIZADO:

DIR. GENERAL.

GER. DE REC. HUM.

ENFIV, S.A. DE C.V

Descripción de puestos

PUESTO; Secretaria general

TITULAR; Margarita Díaz de León Flores

NIVEL; Intermedio

UBICACION; Oficina general

DIRECCION; Vía Gustavo Baz # 262, La Loma, Tlalnepantla, Edo. de Méx.

REPORTA A; Nivel gerencial

LE REPORTAN; Nivel operativo

OBJETIVO GENERAL; Elaboración, organización y archivo de documentos y asuntos relacionados con la empresa.

OBJETIVOS PARTICULARES;

-Programar las actividades de la gerencia

ACTIVIDADES

- Atención al público
- Recepción de llamadas telefónicas
- Emisión de llamadas telefónicas
- Elaboración de procedimientos de pago
- Pago físico de impuestos
- Manejo de caja chica
- Elaboración de comprobantes de gastos
- Elaboración de requisiciones de compras
- Elaboración de facturas

RELACIONES; Nivel gerencial, intermedio y operativo, clientes y proveedores.

MANEJO DE EQUIPO; Máquina de escribir, fax, computadora, calculadora y teléfono.

ESCOLARIDAD; Preparatoria o estudios de secretaria básicos.

HABILIDADES; Conocimiento de archivo, relaciones públicas, contabilidad y mecanografía.

EXPERIENCIA; 1 año en puesto afin.

ELABORADO POR: DEPTO. RECURSOS HUMANOS (LAP)

AUTORIZADO:

DIR. GENERAL

GER. REC. HUM.

ENFIV, S.A. DE C.V.

Descripción de puestos

PUESTO; Picador

TITULAR; Martín Gutiérrez

NIVEL; Operativo

UBICACION; Area de producción

DIRECCION; Vía Gustavo Baz # 262, La Loma, Tlalnepantla, Edo. de México.

REPORTA A; Supervisor

LE REPORTA; -

OBJETIVO GENERAL; Auxiliar las actividades del departamento de producción.

ACTIVIDADES

-Picar fibra de vidrio

-Aplicar Gel-coat

-Formular las resinas poliéster más comunes

-Manejar instrumentos de medición; báscula, flexómetro, etc.

-Retocar detalles de piezas no significativos

-Rendir informes a su jefe de cuadrilla.

-Dar mantenimiento a herramientas y equipo

-Dar acabado a piezas incluyendo pintura

-Conocer correctamente los requerimientos de categorías inferiores

RELACIONES; Nivel operativo e intermedio

MANEJO DE EQUIPO; Flexómetro, báscula, lija y resina.

ESCOLARIDAD; Mínimo secundaria o conocimientos técnicos

HABILIDADES; Manuales

EXPERIENCIA; No necesaria

ELABORO: DEPTO. RECURSOS HUMANOS. / LAP

AUTORIZO:

DTX. GENERAL.

GER. REC. HUM.

ENFIV, S.A. DE CV.

Descripción de puestos

PUESTO; Ayudante general

TITULAR; German Calletano y Juan Alberto Castillo

NIVEL; Operativo

UBICACION; Area de producción

DIRECCION; Via Gustavo Baz # 262, La Loma, Tlalnepantla, Edo. de México.

REPORTA A; Supervisor

LE REPORTA; -

OBJETIVO; Auxiliar las actividades del departamento de producción.

ACTIVIDADES;

-Ayudar a picar fibra de vidrio

-Rolar correctamente

-Retocar piezas a nivel pasta y lijado conociendo las lijas apropiadas.

-Aplicar película desmoldante

-Manejar el esmeril

-Rendir informes a su jefe de cuadrilla

-Conocer correctamente los requerimientos de la categoría inferior

RELACIONES; Nivel operativo e intermedio.

MANEJO DE EQUIPO; Flexómetro, báscula, lija, martillo, desarmador, taladro, y esmeril.

ESCOLARIDAD; Mínimo secundaria o conocimientos técnicos.

HABILIDADES; Comprensión del sistema métrico decimal, interpretación elemental de croquis, y comprensión de instrucciones simples.

EXPERIENCIA; No necesaria

ELABORO: DEPTO. RECURSOS HUMANOS / LAP

AUTORIZO:

DTX. GENERAL _____

GER. REC. HUM. _____

ENFIV, S.A. DE C.V

Descripción de puestos

PUESTO; Supervisor de producción

TITULAR; Apolinar Diego Roque

NIVEL; Operativo

UBICACION; Area de producción

DIRECCION; Vía Gustavo Baz, # 262, La Loma, Tlalnepantla,
Edo. de México.

REPORTA A; Nivel intermedio

LE REPORTA; Nivel operativo

OBJETIVO; Verificar el trabajo del personal operativo para
optimizar la producción.

ACTIVIDADES;

-Registrar puntualidad de sus subordinados

-Designar el trabajo a cada uno

-Elaborar moldes

-Corregir detalles de moldes, modelos y piezas significativas

-Controlar una cuadrilla a sus ordenes

-Rendir informes a nivel intermedio sobre la producción y las
necesidades del material.

-Manejar instrumentos de medición, como flexómetro,
báscula, etc.

-Manejar apropiadamente toda la herramienta y equipo de
trabajo

-Formular todos los tipos de resina poliéster

-Capacitar a obreros de categorías inferiores.

RELACIONES; Nivel gerencial, intermedio y operativo.

MANEJO DE EQUIPO; Flexómetro, báscula, transportador y resinas.

ESCOLARIDAD; Mínimo secundaria o conocimientos técnicos

HABILIDADES; Liderazgo

EXPERIENCIA; 1 año en un puesto similar

ELABORO: DEPTO. RECURSOS HUMANOS / LAP

AUTORIZO :

DIR. GENERAL.

GER. REC. HUM.

ENFIV, S.A. DE CV.

Descripción de puestos

PUESTO; Gerente de aseguramiento de calidad

TITULAR; Gustavo López Guerra

NIVEL; Gerencial

UBICACION; Oficina General

DIRECCION; Via Gustavo Baz # 262, La loma, Tlalnepantla, Edo de Méx.

REPORTA A; Nivel Gerencial

LE REPORTAN; Nivel Intermedio

OBJETIVO GENERAL; Verificar que todos los productos y procesos sigan los patrones establecidos por el cliente y la empresa para obtener alta calidad y evitar el desperdicio.

OBJETIVOS PARTICULARES;

- Elevar el nivel de responsabilidad del personal
- Lograr que los proveedores regulen sus sistemas para obtener materia prima de primera calidad
- Evitar al máximo el desperdicio y reprocesamiento

ACTIVIDADES

- Verificar la producción del día anterior
- Programar la producción del día
- Elaborar reportes sobre la producción
- Revisar manual de políticas y de procedimiento
- Implantar sistemas nuevos de aseguramiento de calidad
- Revisar que los sistemas nuevos funcionen

- Realizar compras de materia prima y herramienta
- Reportar con el nivel gerencial el proceso de producción
- Verificar que el proceso se lleve a cabo correctamente
- Visitas a clientes y proveedores
- Arreglo de trámites

RELACIONES; Nivel gerencial, intermedio y operativo. Clientes y proveedores.

MANEJO DE EQUIPO; Computadora, fax, calculadora y teléfono.

ESCOLARIDAD; Ingeniería Industrial

HABILIDADES; Liderazgo y Relaciones humanas

EXPERIENCIA; 1 año en puesto similar.

ELABORO : DEPTO. RECURSOS HUMANO. / LAP

AUTORIZO:

DTK. GENERAL.

GER. REC. HUM.

ENFIV, S.A. DE C.V.

Descripción de Puestos.

PUESTO; Mensajero

TITULAR;

NIVEL; Operativo

UBICACION; Oficina general

DIRECCION; Via Gustavo Baz # 262, La Loma, Tlalnepantla, Edo de Méx.

REPORTA A; Secretaria general

LE REPORTAN;

OBJETIVO GENERAL; Realizar compras y entregar pedidos fuera de la empresa.

ACTIVIDADES;

- Realizar compras de materiales necesarios, para continuar la producción
- Entregar mercancía diversa
- Manejar documentos
- Apoyo a otras áreas

RELACIONES; Nivel intermedio, clientes y proveedores.

MANEJO DE EQUIPO; Calculadora

ESCOLARIDAD; Mínimo Bachillerato

HABILIDADES; Para desplazarse por la ciudad, habilidades para localizar personas o materiales, y resolución de problemas.

EXPERIENCIA; No necesaria.

ELABORO; DEPTO. RECURSOS HUMANOS./ LAP AUTORIZO :

DIR. GENERAL. _____

GER. REC. HUM. _____

ANEXO No. 4

SOLICITUD DE EMPLEO

ENFIV

SOLICITUD DE EMPLEO

Nota: Proporcione toda la información clara. Llene la solicitud a mano y con letra de molde.

FECHA: _____

1.- DATOS GENERALES

NOMBRE _____
 apellido paterno materno nombre (s)
DOMICILIO _____
 calle número
 colonia municipio teléfono
FECHA DE NACIMIENTO _____
 mes día año años cumplidos
ESTADO CIVIL: soltero _____ casado _____ viudo _____ separado _____ unión libre _____
Con quien vive actualmente? (padres, hermanos, parientes) _____

2.- DOCUMENTACION

NUMERO DE AFILIACION AL I.M.S.S. _____
NUMERO DE LA MATRICULA DE LA CARTILLA S.N.R. _____
LIBERADA SI _____ NO _____
REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES _____
NUMERO DE LICENCIA DE MANEJO _____

3.- DATOS COMPLEMENTARIOS

Ha trabajado en ENFIV? si _____ no _____ cuando? _____
Cuál fué el motivo de su separación? _____
Quié le aconsejó solicitar empleo en ENFIV? _____
Qué tipo de empleo solicita? _____
Qué sueldo quisiera percibir? _____
Tiene parientes en esta empresa? si _____ no _____ quien _____

4.- DATOS FAMILIARES

NOMBRE DE LOS PADRES		VIVE	EDAD	OCCUPACION	DOMICILIO
padre	_____				
madre	_____				
NOMBRE DE LA ESPOSA (O)					

NOMBRE DE LOS HIJOS		SEXO	EDAD	OCCUPACION	DOMICILIO
1					
2					
3					
4					

5.- DATOS SOCIOECONOMICOS

Cuántas personas dependen económicamente de ud.? _____

Quiénes son? _____

Colabora ud. en el mantenimiento de su casa? _____

Con cuánto? _____ Vive en casa propia? _____

Haga arrenda? _____ Cuánto? _____

6.- ESCOLARIDAD

ESTUDIOS	No. AÑOS	NOM. DE LA ESCUELA	FECHA DE	GRADUO SI NO
PRIMARIA			A	
SECUNDARIA				
COMERCIO				
TECNICA				
BACHILLERATO				
VOCACIONAL				
PROFESIONAL				
OTROS				

7.- CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

QUE OTRO IDIOMA HARLA % ESCRIBE % TRADUCE AL ESP. % LEE %

8.- EMPLEOS ANTERIORES

a) NOMBRE DE LA EMPRESA _____ TELEF. _____
 DOMICILIO _____ COLONIA _____ EDO. _____
 PUESTO DESEMPEÑADO _____ FECHA DE INGRESO _____
 mes año
 JEFE INMEDIATO _____
 SUELDO INICIAL: _____ SUELDO FINAL: _____
 FECHA DE SEPARACION _____ RAZONES PARA RETIRARSE DEL EMPLEO
 mes año

b) NOMBRE DE LA EMPRESA _____ TEL. _____
 DOMICILIO _____ COLONIA _____ EDO. _____
 PUESTO DESEMPEÑADO _____ FECHA DE INGRESO _____
 mes año
 JEFE INMEDIATO _____
 SUELDO INICIAL: _____ SUELDO FINAL: _____
 FECHA DE SEPARACION _____ RAZONES PARA RETIRARSE DEL EMPLEO
 mes año

9.- INFORMACION GENERAL

Que otras fuentes de ingreso tiene? _____
 Depende de su trabajo para vivir? si _____ no _____ especifique _____
 Ha estado sin empleo? si _____ no _____ cuanto tiempo _____
 Por que? _____
 De ser aceptado cuando podria iniciar su trabajo? _____
 Que tanta practica ha tenido en el puesto que solicita o en alguno similar? _____ especifique _____

10.- INFORMACION CLINICA

ESTATURA_____ PESO_____

USA ANTEOJOS_____

QUE INTERVENCIONES QUIRURGICAS HA TENIDO?_____

QUE ENFERMEDADES GRAVES HA PADECIDO O PADECE?_____

TIENE ALGUN IMPEDIMENTO QUE LO LIMITE EN SU TRABAJO?_____

ESPECIFIQUE_____

ALGUNA OTRA INFORMACION?_____

11.- REFERENCIAS

favor de anotar los datos de tres personas que lo conozcan bien, que no sean sus parientes y no haya trabajado con ellos.

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	OCCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLE
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR.
ESCRIBIR AQUI.

EL SOLICITANTE NO DEBERA

fecha de empleo_____

puesto_____

sueldo_____

planta_____ eventual_____

aprob. depto. rec. hum._____

ANEXO No. 5

ENTREVISTA DE SELECCION

ENTREVISTA DE SELECCION

ANTECEDENTES LABORALES.

- 1) ¿ En qué puesto tiene experiencia?

- 2) ¿ Cuáles fueron sus deberes y responsabilidades en su trabajo anterior?

- 3) ¿ Cuáles fueron sus logros más sobresalientes en su trabajo?

- 4) ¿ Qué progreso tuvo en su anterior trabajo y qué fallas encontró en ud. mismo?

- 5) ¿ Qué era lo que le gustaba de su anterior empleo?

- 6) ¿Cuál fue la causa de que abandonara su anterior empleo?

- 7) Si es que no había trabajado antes ¿qué lo motivó a venir a esta empresa?

MANEJO DE PERSONAL

- 1) ¿ Qué clase de situaciones lo hacen a ud. ponerse nervioso?
- 2) ¿ Cómo considera ud. su habilidad para el manejo de grupos?
- 3) ¿ Si ud. entrara o se incorporara a nuestra organización dónde podría hacer una mejor contribución?
- 4) ¿ Hay algunos aspectos adicionales de sus capacidades que no se han examinado y que serían pertinentes para el puesto que ud. está solicitando?

ANTECEDENTES ESCOLARES

- 1) ¿ Qué éxito tuvo usted en sus estudios académicos?
- 2) ¿ Cuáles fueron sus mejores y peores materias?
- 3) ¿ En qué actividades escolares participó más y por que?
- 4) ¿ Cómo costeó su educación escolar?

5) ¿Cuál era su actitud hacia la educación cuando estudiaba?

FACTORES PERSONALES

1) ¿Cómo se considera ud. mismo?

2) ¿Cuáles considera ud. que son sus virtudes y limitaciones?

3) ¿Qué espera ud. de esta empresa?

4) ¿Cuáles son sus metas y objetivos a largo plazo profesionalmente?

5) ¿Qué plantea ud. para adelantar su autodesarrollo?

Elaboró departamento de recur hum (lap)

ANEXO No. 6

EVALUACION TECNICA

EVALUACION DE INGRESO

1.- ¿Qué es la fibra de vidrio?

R=

2.- ¿Cuáles son las substancias necesarias para fabricar una pieza de fibra de vidrio?

R=

3.- Además de substancias químicas ¿qué se requiere para fabricar un molde?

R=

4.- ¿Cuales son las herramientas de mayor uso para la fabricación de piezas de fibra de vidrio?

R=

5.- ¿Qué entiende por el picado de fibra de vidrio?

R=

6.- ¿Cómo se desmolda una pieza terminada?

R=

7.- Describa brevemente el terminado de una pieza.

R=

8.- ¿Qué tiempo se debe dejar secar una pieza?

R=

9.- El trabajar con la fibra de vidrio le resulta:

a) Fácil _____ b) Difícil _____

¿Porqué? _____

10.- ¿Qué parte del proceso le gusta más?

R=

11.- ¿Qué entiende usted por un trabajo con calidad?

R=

NOMBRE _____

FECHA _____ REVISÓ: _____

ELABORADO POR DEPTO. DE RECUR. HUM /LAP AUTORIZO

DIRECTOR GENERAL

GERENCIA RECUR HUM.

ANEXO No. 7

EVALUACION DE DESEMPEÑO

EVALUACION TECNICA PARA NUEVO INGRESO

NOMBRE. - _____

1.- DISPOSICION PARA EL TRABAJO.

a) mucha ____ b) suficiente ____ c) poca ____ d) ninguna ____

2.- TIEMPO QUE TARDA EN REALIZAR EL TRABAJO.

a) rápido ____ b) suficiente ____ c) lento ____

3.- LA CALIDAD DE SU TRABAJO ES:

a) excelente ____ b) buena ____ c) regular ____ d) mala ____

4.- LA EXPERIENCIA QUE SE OBSERVA ES:

a) mucha ____ b) poca ____ c) nada ____

5.- EL MATERIAL Y EQUIPO LO MANEJA:

a) adecuadamente ____ b) inadecuadamente ____

6.- EN CUANTO AL APRENDIZAJE ES:

a) rápido ____ b) regular ____ c) lento ____

FECHA _____ SUPERVISO _____

ELABORADO POR DEPTO. RECURSOS HUMANOS/LAP Autorizó

DIRECTOR GENERAL

GERENCIA RECUR HUM.

ANEXO No. 8

LISTA DE ENTREGA DE EQUIPO

ESPECIALISTAS NACIONALES EN FIBRA DE VIDRIO S.A DE C.V.

ENTREGA DE UNIFORMES Y CALZADO LABORALES

" RECIBI UNIFORME Y CALZADO COMPLETOS "

NOMBRE

FECHA Y FIRMA DEL INTERESADO

CASTILLO MARTINEZ JUAN

CAYETANO ZACARIAS GERMAN

DIEGO ROQUE APOLINAR

GARCIA MANZANO OSCAR

GUTIERREZ GARCIA MARTIN

MORALES RODRIGUEZ ROBERTO

RODRIGUEZ MATA MARIO

VALENCIA RAMOS LEONEL

FIRMA DIRECTOR GENERAL

GER. RECUR HUMANOS

ELABORO DEPTO DE RECURSOS HUMANOS / LAP

ANEXO No. 9

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

Celebrado entre

ESPECIALISTAS NACIONALES EN FIBRA DE VIDRIO, S.A. DE C.V.

y el

PERSONAL QUE LABORA EN LA MISMA

ENFIV, S.A. DE C.V.

1991

CAPITULO I

ARTICULO 1.- Quedan sujetos al presente reglamento los empleados de Especialistas Nacionales en Fibra de Vidrio, S.A de C.V.

ARTICULO 2.- Tienen calidad de empleados de la compañía las personas que tengan un contrato individual de trabajo debidamente autorizado y trabajen un mínimo de 8 horas diarias durante 5 días a la semana.

REQUISITOS PARA EL INGRESO DE PERSONAL

ARTICULO 3.- Especialistas Nacionales en Fibra de Vidrio, S.A. DE C.V. seleccionará a su personal de la manera siguiente:

- a) El candidato llenará una solicitud de empleo
- b) Se someterá a una entrevista por parte del departamento de Recursos humanos.

c) A las personas que manifiesten tener experiencia se les aplicará una evaluación técnica por escrito.

d) El candidato será enviado a cubrir el puesto correspondiente para evaluar su desempeño durante una semana, bajo la supervisión de una persona asignada para el caso en particular.

e) Durante la semana de evaluación, el supervisor reportará por escrito el desempeño del candidato.

ARTICULO 4.- Si el candidato cubre los requisitos necesarios se le contratará y celebrará junto con el patrón un contrato individual de trabajo de común acuerdo.

ARTICULO 5.- El contrato anteriormente señalado será firmado por 28 días o por obra terminada según se convenga en ese momento.

ARTICULO 6.- Como requisito se solicitará a la persona una constancia médica que exprese que se encuentra físicamente apta para el desempeño de su trabajo.

CAPITULO II

HORAS DE ENTRADA Y SALIDA

ARTICULO 7.- El horario laboral será de las 8:30 am (con tolerancia de 10 minutos) a las 18:00 pm horas de lunes a viernes.

ARTICULO 8.- Los retardos se descontarán como una hora extra a partir de los 10 minutos de tolerancia.

ARTICULO 9.- Los sabados se laborará cuando la empresa lo requiera comprometiéndose ésta a avisar con dos días de anticipación a los trabajadores.

ARTICULO 10.- Eventualmente los días sabados se utilizarán para dar mantenimiento a maquinaria e instalaciones de la propia empresa, estableciéndose el horario para su realización.

ARTICULO 11.- Las labores de trabajo se realizarán dentro de las instalaciones de la propia empresa, sin embargo y por motivo de la propio trabajo, en ocasiones será necesario llevar a cabo actividades fuera del centro de trabajo, este aspecto será debidamente notificado con anticipación determinándose los motivos y condiciones conducentes.

ARTICULO 12.- En cuanto al horario de comida éste consistirá de 30 minutos entre 14:00 y 15:00 pm horas.

ARTICULO 13.- Se otorgarán permisos y licencias de acuerdo con las condiciones individuales de cada caso y de acuerdo con las circunstancias operantes de carga y/o volúmen de trabajo existente, determinado esto por el departamento de Recursos Humanos.

ARTICULO 14.- Los trabajadores tendrán derecho a disfrutar de vacaciones anuales de acuerdo con las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en vigor.

CAPITULO III

SUSPENSION DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

ARTICULO 15.- En caso de despido injustificado la empresa se compromete a pagar como indemnización al empleado 3 meses; y 12 días por año de trabajo realizado.

ARTICULO 16.- Son motivo de despido justificado sin pago de la indemnización indicada en el artículo 15 de este reglamento:

a) Engaño por parte del trabajador

b) Falta de honradez

c) Injurias, violencia o malos tratos en contra del patrón, sus familiares o del personal de la empresa, ya sea administrativo u operativo. Salvo que medie provocación o que actúe en defensa propia sea fuera o dentro de la empresa.

d) Ocasionar intencionalmente perjuicios materiales durante el desempeño de las labores.

e) Comprometer por su imprudencia la seguridad de la empresa.

f) Cometer actos inmorales en el lugar de trabajo

g) Revelar los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter privado con perjuicio para la empresa.

h) Tener más de 3 faltas de asistencia en un periodo de 30 días sin permiso del patrón o sin causa justificada.

i) Negarse a adoptar las medidas preventivas para evitar accidentes o enfermedades.

j) Presentarse a laborar en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que sea bajo prescripción médica.

ARTICULO 17.- Se podrá suspender en sus actividades sin pago de indemnización a cualquier trabajador que infrinja este reglamento y las demás disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en vigor.

CAPITULO IV

ATENCION MEDICA

ARTICULO 18.- Los trabajadores y empleados deberán someterse a un examen médico, por lo menos una vez al año, el cual será debidamente cubierto por la empresa mediante el reembolso correspondiente.

ARTICULO 19.- Si un trabajador enferma durante las horas de trabajo y que a su juicio requiere inmediatamente atención médica, avisará a su supervisor o jefe inmediato quien autorizará al trabajador para que se presente a los servicios del IMSS o si fuera necesario se traslade a su domicilio.

CAPITULO V

SALARIOS

ARTICULO 20.- El salario otorgado a los trabajadores semanalmente está constituido por: dinero en efectivo, servicio de comedor y servicio médico.

ARTICULO 21.- Las horas extras serán pagadas de la siguiente manera: el salario semanal entre 48 horas, multiplicado por 2 cada una de las horas extras laboradas. Solo se pagará el tiempo extra que haya sido autorizada por la gerencia. Indicada la autorización por tiempo en el registro de entrada y salida.

ARTICULO 22.- Se hará una revisión de salario individual cada 6 meses para incrementarlo según el desempeño de la persona.

CAPITULO VI

SEGURIDAD E HIGIENE

ARTICULO 23.- La empresa se compromete a dotar a los trabajadores de los implementos de seguridad apropiados a los riesgos de trabajo.

ARTICULO 24.- Vigilar que los trabajadores utilicen los implementos de protección personal correctamente, durante el desarrollo de su trabajo.

ARTICULO 25.- Con la finalidad de que los trabajadores en general y el personal de nuevo ingreso en especial reciban la instrucción necesaria para evitar riesgos de trabajo, la empresa les proporcionará la capacitación sobre medidas de seguridad e higiene, proporcionando el material que para ello se requiera.

ARTICULO 26.- La empresa instalará en su centro de trabajo tableros de tamaño suficiente para la colocación de avisos sobre seguridad e higiene.

ARTICULO 27.- La empresa proporcionará credenciales para la debida identificación de los trabajadores.

ARTICULO 28.- La empresa deberá instalar extintores apropiados a los riesgos específicos a cubrir en las instalaciones de la empresa, siguiendo para su colocación las normas vigentes.

ARTICULO 29.- La empresa deberá proveer a su centro de trabajo un botiquin para ser manejado por el personal a fin de prestar primeros auxilios.

CAPITULO VII

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

ARTICULO 30.- Deberán conocer y observar las medidas preventivas de seguridad e higiene contenidas en los reglamentos e instructivos respectivos.

ARTICULO 31.- Deberán usar para efecto de su trabajo en la empresa, los uniformes, calzado y equipo de seguridad, herramientas, útiles y accesorios que se les proporcione. A los trabajadores que no utilicen la ropa de trabajo que se les entrega para su protección personal, se les orientará sobre el deber que tienen de utilizarlos, según lo establece el reglamento general de seguridad e higiene en el trabajo, quedando responsabilizados de su uso.

ARTICULO 32.- Deberán informar a sus superiores inmediatamente cualquier condición peligrosa, anormal, defectuosa o insalubre, así como desperfectos en las herramientas o útiles de trabajo que de algún modo puedan comprometer su seguridad o la del personal.

ARTICULO 33.- No bloquearán el acceso a los extintores y botiquines, ni harán uso indebido de este equipo a fin de que en casos de emergencia se encuentren en condiciones de usarse, informando a su jefe inmediato de cualquier irregularidad que observen.

ARTICULO 34.- Les está prohibido manejar sin precaución: explosivos, gasolina, aceite, aguarrás, petróleo, pintura u otras sustancias fácilmente inflamables.

ARTICULO 35.- Los trabajadores no deberán hacer fuego, producir chispas por medio de contactos o golpes con herramientas u otros objetos cerca de los tanques, depósito de almacenamiento de sustancias inflamables.

ARTICULO 36.- Les está prohibido distraer innecesariamente la atención de personas ocupadas en sus labores especialmente si éstas son peligrosas.

ARTICULO 37.- No ejecutarán actos que pongan en peligro la seguridad propia o de los demás trabajadores o que puedan ocasionar daños a las instalaciones o equipo.

ARTICULO 38.- Deberán asistir a los cursos y prácticas de simulacros de emergencias que se lleven a cabo, siendo estas actividades dentro de las horas de trabajo.

ARTICULO 39.- Los asuntos que no estén contemplados en este reglamento serán tratados en forma individual por el departamento de recursos humanos o del jefe inmediato a cargo.

ANEXO No. 10

REGISTRO DE PUNTUALIDAD

REGISTRO DE PUNTUALIDAD

NOMBRE	JUEVES	VIERNES	LUNES	MARTES	MIERCOLES
APOLINAR					
MARTIN					
JUAN ALBERTO					
GERMAN					
MARIO					
ROBERTO					
OSCAR					
LEONEL					

3 _____ A _____ DE 19 _____

LABOR DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS/LAP

ANEXO No. 11

REGISTRO DE PRODUCCION

ENFIV, S.A. DE C.V.

REPORTE DE PRODUCCION DIARIA.

ORDEN DE PRODUCCION: _____

FECHA: _____

EMPLEADO	OPERACION	HORAS	PIEZAS	OBSERVACIONES
CLAVE	CLAVE			

AD01

MG02

GC03

JC04

MR05

RM06

DG07

LV08

SUPERVISOR: _____ Vo.Bo.

Elaboró: Depto. de Recursos Humanos/LAP Autorizó:

DIRECTOR GENERAL

GERENCIA RECUR HUM.

ANEXO No. 12

REGISTRO PARA SUPERVISOR

ENFIV, S.A. DE C.V.

OBSERVACIONES DEL SUPERVISOR

1) EL MATERIAL FUE: ESPECIFICACIONES.

A) suficiente b) insuficiente c) sobró

2) LA CALIDAD FUE:

A) adecuada b) deficiente

3) EL MATERIAL ESTUVO (LLEGO):

A) A tiempo b) fuera de tiempo (retrasado)

4) EL PERSONAL ESTUVO:

A) completo b) incompleto (faltas _____)

5) TRABAJOS. SE CUBRIERON LOS OBJETIVOS DEL DIA:

A) si b) no razón _____

6) OBSERVACIONES SOBRE EL PERSONAL. EL TRABAJO FUE:

NOMBRE	EXCELENTE	REGULAR	MALA	NOTAS Y OBSERVACION
--------	-----------	---------	------	---------------------

APOLINAR				
MARTIN				
JUAN A.				
GERMAN				
MARIO				
ROBERTO				
OSCAR				
LEONEL				

ELABORO DEPTO. RECURSOS HUMANOS/LAP

AUTORIZO:

DIRECTOR GENERAL

GER. RECUR. HUM.

ANEXO No. 13

HOJA DE SUGERENCIA

HOJA DE SUGERENCIAS

NOMBRE _____

SUGERENCIA:

FECHA _____

ANEXO No. 14

REGISTRO DEL ALMACEN

REGISTRO PARA EL JEFE DE ALMACEN (HERRAMIENTAS)

DIA APOLINAR MARTIN JUAN GERMAN ROBERTO OSCAR MARIO

LUN. E.
HR.
A.
HR.

MAR E.
HR.
A.
HR.

MIER. E.
HR.
A.
HR.

JUEV. E.
HR.
A.
HR.

VIER. E.
HR.
A.
HR.

EXT. E.
HR.
A.
HR.

RESP. _____ Vo.Bo. _____
LIC. ANDRES VILLA S.

SEMANA DEL _____ AL _____ DE _____

NUM. REG. _____

ELABORO: DEP. RECUR. HUM. / LAP

AUTORIZO: ARQ. ADAN DIAZ DE LEON FLORES

ANEXO No. 15

FORMATO DE HORAS EXTRAS

FORMATO PARA HORAS EXTRAS AUTORIZADAS

NOMBRE .-

HORAS EXTRAS DE _____ A _____

FECHA.-

AUTORIZO.- _____

TRABAJO REALIZADO EN TIEMPO EXTRA.- _____

FORMATO PARA HORAS EXTRAS AUTORIZADAS

NOMBRE.-

HORAS EXTRAS DE _____ A _____

FECHA.-

AUTORIZO.- _____

TRABAJO REALIZADO EN TIEMPO EXTRA.- _____

FORMATO PARA HORAS EXTRAS AUTORIZADAS

NOMBRE.-

HORAS EXTRAS DE _____ A _____

FECHA.-

AUTORIZO.- _____

TRABAJO REALIZADO EN TIEMPO EXTRA.- _____

ANEXO No. 16

REGISTRO DE SEGURIDAD E HIGIENE

REGISTRO DE SEGURIDAD E HIGIENE EN DIFERENTES ZONAS
DE TRABAJO

DIA	APOLINAR	MARTIN	JUAN	GERMAN	ROBERTO	OSCAR	MARIO
LUN	L						
	S						
	O						
	D						
MAR	L						
	S						
	O						
	D						
MIER	L						
	S						
	O						
	D						
JUEV	L						
	S						
	O						
	D						
VIER	L						
	S						
	O						
	D						

EXT L
 S
 O
 D

ZONAS	LIMPIO	SUCIO	ORDENADO	DESORDENADO
ALMACEN				
VESTIDORES				
BAÑOS				

OBSERVACIONES GENERALES.-

RESP. _____ Vo. Bo. _____
LIC. ANDRES VILLA SOTO.

SEMANA DEL _____ AL _____ DE _____

ELABORO: DEP. RECUR. HUM. /LAP.

AUTORIZADO: ARQ. ADAN DIAZ DE LEON FLORES.

ANEXO No. 17

INDUCCION AL TRABAJO CON CALIDAD

"INDUCCION AL TRABAJO CON CALIDAD"

OBJETIVO GENERAL.

El trabajador identificará elementos técnicos y de satisfacción y seguridad personal para optimizar su trabajo diario.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

* 1.1 El trabajador reconocerá el procedimiento formal para la fabricación de moldes con fibra de vidrio.

1.1.1 El trabajador discriminará físicamente los materiales necesarios para moldear manualmente un molde para fibra de vidrio.

1.1.2 El trabajador discriminará físicamente los utensilios indispensables para la realización de moldes para fibra de vidrio.

1.1.3 El trabajador identificará el procedimiento de la operación de picado en la fibra de vidrio.

* 1.2 El trabajador identificará los elementos necesarios para realizar su trabajo con calidad.

1.2.1 El trabajador conceptualizará el término "calidad"

1.2.2 El trabajador identificará los cuatro principios absolutos de la calidad.

* 1.3 El trabajador reconocerá elementos importantes que determinan la seguridad e higiene industrial.

1.3.1 El trabajador identificará los artículos de la Ley Federal del Trabajo concernientes a la seguridad e higiene industriales.

1.3.2 El trabajador diferenciará entre acto peligroso y condición insegura con respecto a su trabajo diario.

PROCEDIMIENTO

PRIMERA SESION

En esta primera sesión, se cubrieron los objetivos específicos 1.1, 1.1.1 y 1.1.2.

Material: Rotafolios, manuales y lápices.

Como primer paso se presentó formalmente tanto el curso como a las ponentes, dando a conocer el objetivo general y los objetivos específicos de cada sesión, por medio de un rotafolio explicativo. A continuación se dio una breve introducción explicando de forma general el contenido del curso. Así mismo se les hizo entrega a los participantes de un manual como apoyo durante todo el curso (éste se presenta al final de este programa).

Posterior a esto se les aplicó un cuestionario que consistía de 12 preguntas, de las cuales se tomarían diez para la calificación. Posteriormente se llevó a cabo una dinámica vivencial.

TECNICA: " LLUVIA DE IDEAS "

Objetivo. El trabajador planteará a través de una palabra sus expectativas sobre este curso.

Material. Rotafolio para lluvia de ideas y plumones.

Procedimiento.

Se pidió a cada uno de los participantes que mencionara una sola palabra que englobara las expectativas que tenían con respecto al curso. Una vez que todos dieron su punto de vista, éste se anotaba en el rotafolio; las ponentes procedieron a retomar cada una de las palabras y en una plenaria se resumieron las expectativas generales del grupo.

El paso siguiente fue una técnica de exposición sobre materiales y herramientas para la fabricación de moldes en fibra de vidrio. En este caso una de las ponentes con apoyo del asesor técnico, presentaron físicamente los materiales

necesarios e indispensables para moldear manualmente un molde, así mismo se hizo referencia a las substancias de acuerdo a sus características particulares. Se presentaron también los utensilios básicos para la realización de dicho trabajo.

Al término de esto se dio paso a un período de aclaración de dudas y comentarios; con esto se dio término a la sesión número uno y se les invitó a la segunda.

SEGUNDA SESION

En esta sesión se continuó cubriendo el objetivo 1.1 y el objetivo 1.1.2

Materiales: Rotafolio con ilustraciones y manuales

Esta sesión se llevó a cabo por medio de una técnica expositiva en donde la ponente y el asesor técnico dieron a conocer el procedimiento formal para el trabajo con fibra de

vidrio por medio del rotafolio. Los temas que se trataron fueron:

- * Preparación de un molde
- * Operación de picado
- * Terminación de un molde

Al terminar se abrió un espacio para dudas y comentarios, además se les invitó a la sesión siguiente.

TERCERA SESION

En esta sesión se cubrieron los objetivos 1.2 y 1.2.1, inicialmente se llevó a cabo una dinámica vivencial.

TECNICA: " LLUVIA DE IDEAS "

Objetivo. El trabajador expresará por medio de una palabra el concepto que tiene sobre calidad.

Material: Rotafolio para lluvia de ideas y plumones

Procedimiento.

Se les pidió a todos y cada uno de los participantes que mencionara con una sola palabra, qué era lo que entendían por calidad. Una vez anotadas las palabras por la coordinadora en el rotafolio, se retomaron todas éstas para resumir y obtener así un concepto general de lo que era calidad.

Posteriormente se llevó a cabo la técnica expositiva, en donde la ponente explicó detalladamente el concepto de calidad.

Y para reafirmar el concepto de calidad se abrió una plenaria, con la finalidad de relacionar el concepto de calidad y diferenciar entre calidad en su trabajo y en su vida. Finalmente se les invitó a la sesión número cuatro.

CUARTA SESION

En esta sesión se cubrieron los objetivos 1.2 y 1.2.2. Para dar inicio, se pidió a uno de los participantes que hiciera un breve recordatorio a sus compañeros sobre la sesión anterior, con la finalidad de recordar el concepto de calidad.

A continuación se llevó a cabo una técnica expositiva, en la que se explicaron los cuatro principios absolutos de la calidad que son:

- * Definición
- * Sistema
- * Estandar de realización
- * Medición

Material: Rotafolio con explicaciones

Posterior a esto se realizó una dinámica vivencial.

TECNICA: " CALIDAD EN MI VIDA "

Objetivo. El trabajador relacionará los cuatro principios básicos de la calidad con ejemplos de su vida familiar.

Material: Lápiz, hojas blancas y goma

Procedimiento.

Se les pidió a cada uno de los participantes que anotaran un ejemplo de su vida familiar y lo identificaran con los cuatro principios absolutos de la calidad para reafirmar los conocimientos que habían adquirido durante la exposición.

Después se les pidió que lo expresaran todos y cada uno ante sus compañeros con el objetivo de disipar dudas con respecto al tema. Por último se les invitó a la quinta y última sesión.

QUINTA SESION

En esta última sesión se cubrieron los objetivos 1.3, 1.3.1, y 1.3.2. Para comenzar esta sesión nuevamente se llevó a cabo la técnica de lluvia de ideas.

TECNICA: " LLUVIA DE IDEAS "

Objetivo. El trabajador planteará por medio de una sola palabra, el concepto que tiene sobre seguridad e higiene industrial.

Material: Rotafolio para lluvia de ideas y plumones.

Procedimiento.

Se pidió a cada una de las personas que mencionaran con una sola palabra, qué era lo que entendían por seguridad e

higiene industrial, entonces se anotaba en el rotafolio. A continuación la ponente resumió todas las palabras expresadas por los participantes para obtener un concepto general sobre seguridad e higiene en las industrias.

Posterior a esto, se llevó a cabo una técnica expositiva en donde la ponente por medio de rotafolios presentó los artículos de la Ley Federal del Trabajo concernientes a seguridad e higiene, así mismo diferenció entre acto peligroso y condición insegura.

Luego, se les pidió a cada uno que mencionaran actos peligrosos y condiciones inseguras a las que estaban expuestos diaramente en su trabajo. Después se abrió un espacio para aclaración de dudas y comentarios; posteriormente en una plenaria los participantes expresaron cómo les había parecido el curso y cómo lo habían sentido.

A continuación se les pidió que contestaran un cuestionario similar al de la primera sesión. Y para finalizar el curso se hizo entrega de constancias de participación dando con esto por terminado formalmente el curso de "Inducción al trabajo con calidad".

EVALUACION DE INGRESO

1.- ¿Qué es la fibra de vidrio?

R=

2.- ¿Cuáles son las sustancias necesarias para fabricar una pieza de fibra de vidrio?

R=

3.- Además de sustancias químicas ¿qué se requiere para fabricar un molde?

R=

4.- ¿Cuáles son las herramientas de mayor uso para la fabricación de piezas de fibra de vidrio?

R=

5.- ¿Qué entiende por el picado de fibra de vidrio?

R=

6.- ¿Cómo se desmolda una pieza terminada?

R=

7.- Describa brevemente el terminado de una pieza.

R=

17-166-09-01

8.- ¿Qué tiempo se debe dejar secar una pieza?

R=

9.- El trabajar con la fibra de vidrio le resulta:

a) Fácil _____ b) Difícil _____

¿Porqué? _____

10.- ¿Qué parte del proceso le gusta más?

R=

11.- ¿Qué entiende usted por un trabajo con calidad?

R=

NOMBRE _____

FECHA _____ REVISO: _____

ELABORADO POR DEPTO. DE RECUR. HUM /LAP AUTORIZO

DIRECTOR GENERAL

GERENCIA RECUR HUM.

ESPECIALISTAS NACIONALES EN FIBRA DE VIDRIO S.A. DE C.U.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

CURSO DE CAPACITACION

*** INDUCCION AL TRABAJO CON CALIDAD ***

COORDINADORAS :

CLORIO CRUZ OLIVIA PERLA
LARIOS FRANCO LUZ MARIA
MORENO GODINEZ ALEJANDRA ISABEL

INTRODUCCION

El conocimiento de este manual te permitirá especializarte técnicamente en el trabajo de fibra de vidrio, teniendo como consecuencia un mínimo de errores en tu trabajo diario, así como mayor seguridad para tu persona, el reconocimiento de los superiores y lo más importante, tu superación y satisfacción personal, al realizar tus actividades diarias con calidad.

Inicialmente revisaremos de manera general, el proceso a seguir para la fabricación de moldes y piezas de fibra de vidrio, con la finalidad de conocer los materiales y herramientas adecuadas para el trabajo con la misma, ya que de esta manera se facilita el trabajo obteniéndose una excelente calidad y un índice mucho menor de riesgos y accidentes de trabajo.

A continuación se presentará la definición de calidad y plantearemos cuatro principios básicos para lograrla,

D E D I C A T O R I A

El presente trabajo lo dedico con mucho cariño a mi familia, de quien siempre recibí apoyo y cariño incondicional.

"A Dios" :

Por haberme dado la vida y con ella la oportunidad de conocer cosas bellas que han enriquecido mi camino. Te doy las gracias señor por permitirme cumplir mis sueños rodeada de mis seres queridos.

"A mis padres" : por haber procurado estar siempre juntos, por lo que son y por lo que me han dado; a ustedes entrego el fruto que con ilusión esperaban.

Raúl Clorio:

Por la confianza, apoyo y cariño. Gracias por dejarme la mejor herencia "mi profesión"

Gloria Cruz:

Por tu amor, esfuerzo, ayuda y dedicación, por ser parte importante en la historia de mi vida, por ser una gran mujer.

considerando así la calidad como una forma de pensar y de vivir.

Finalmente concluiremos con la importancia de realizar nuestro trabajo con calidad evitando y previniendo accidentes de trabajo e incapacidades, respetando las medidas de seguridad e higiene.

f a b r i c a c i ó n

MATERIA PRIMA

Resina poliéster.

Para el adecuado almacenamiento de las resinas se procederá de acuerdo a las características especiales de cada una de ellas y se hará de la manera siguiente:

1) Resinas viscosas: Estas resinas son del tipo ortoftálicas, isoftálicas, encapsuladas, epóxicas, flexibles, etc y vienen contenidas en garrafas o tambores, las cuales se colocaran en el área de recepción de materiales y se les colocará en el área de recepción de materiales poniéndoles una tarjeta de "detenido" para que posteriormente las apruebe control de calidad y las libere para su uso, quedando almacenadas en el área de recepción de materiales.

2) Resinas en polvos: Estas resinas son del tipo bisfenólicas, éstas tienen la característica de venir contenidas en sacos, bolsa, etc, y al ingresar a la planta se les colocará la tarjeta de "detenido" para su posterior

prueba por parte de control de calidad, una vez autorizada se depositará en tambos de plástico con tapa removible y que a diferencia de las resinas viscosas en lugar de quedarse en el área de recepción de materiales se colocarán dentro del almacén general en el área de cargas a granel.

3) Resinas en escamas: Estas resinas son del tipo autoextinguibles y al igual que las resinas en polvo vienen contenidas en sacos, bolsas, etc, por lo cual se requiere el mismo procedimiento de las resinas en polvo.

NOTA: Todas las resinas se anotaran en las tarjetas de almacén para llevar registrada su existencia.

MONOMEROS.

Los monómeros en cualquiera de sus presentaciones son líquidos por lo tanto vienen contenidos en tambores o garrafas, las cuales se almacenarán en el área de recepción de materiales y se les colocará una tarjeta de detenido para que posteriormente los revise control de calidad y los libere para su uso. Al igual que las resinas se anotarán en las tarjetas de almacén para llevar registrado su existencia.

FIBRA DE VIDRIO.

La fibra de vidrio de uso común en la empresa son: colchoneta, petatillo y velo, todos ellos generalmente vienen contenidos en bolsas o rollos los cuales serán almacenados en el área de almacenamiento para evitar que la fibra de vidrio se humedezca o se moje con cualquier líquido. La fibra de vidrio no se podrá utilizar hasta que el departamento de control de calidad la etiquete como aprobada. Se debe anotar en las tarjetas de almacén para llevar su registro de existencia y salida.

ACELERADORES.

Los aceleradores más comunes son el octoato y naftenato de cobalto, los cuales vienen en presentaciones líquidas y por lo tanto son contenidos en garrafas las cuales se colocarán en el almacén general en un lugar fresco alejado del catalizador mínimo a un metro y lateralmente. El acelerador no podrá ser usado sin tener etiquetas de aprobado

por el departamento de control de calidad. Se deberá llevar su registro en las tarjetas de almacén para controlar salidas y entradas.

Importante: No permita que se mezclen directamente aceleradores y catalizadores.

CATALIZADORES.

El catalizador de uso más frecuente en la empresa es el conocido como peróxido de metil etil cetona el cual viene en presentaciones líquidas lo que quiere decir que viene contenido en garrapas. Este producto es al que se le debe tener más cuidado con lo que respecta al almacenaje y los cuidados que se le debe tomar son los siguientes:

- Evite colocarlo en lugares altos que ocasionen caídas
- Colóquelo en lugares frescos, es decir que no estén en contacto con el sol ni fuentes de calor.

- Repórtelo si ha excedido su fecha de caducidad la cual viene inscrita en el envase.

- Repórtelo si el envase presenta cristalización o burbujas. Los reportes se harán directamente al departamento de control de calidad.

- No regrese catalizador al envase que haya sobrado en producción, pues puede estar contaminado.

- No almacene en recipientes de metal. No permita que se mezcle directamente con el acelerador ni acetona, manténgalo elevado mínimo un metro y medio.

- Se debe llevar su registro y anotar entradas y salidas por tarjetas de almacén.

CARGAS A GRANEL

Las cargas más comunes son el carbonato de calcio, caolines, talco, asbesto, mica, arena silica, hidrato de

aluminio y macroesfera de vidrio. Estas en su mayoría vienen contenidas en sacos o bolsas a las cuales se les colocara etiquetas de detenido para que posteriormente las apruebe control de calidad y las puedan colocar en los tambos de plástico con tapa removable que estan colocados dentro del almacén general en el área de cargas a granel.

Se debe tener cuidado de etiquetar a cada tampo con el nombre de la carga correspondiente. Se llevará su registro de entrada y salida en las tarjetas del almacén.

GEL COAT.

El gel coat viene en presentación viscosa y en cubetas de 20 kg, o en tambores el cual al ingresar a la planta se le pondrá tarjeta de detenido para que posteriormente lo libere para su uso control de calidad. Después que haya sido aceptado por control de calidad se deberá almacenar en el

almacén general, llevando su registro de entrada y salida en las tarjetas de almacén. También se debe tomar en cuenta que el gel coat viene en tambores para colocarlo en el área de recepción de materiales.

MATERIALES DIVERSOS.

Existe una cantidad infinita de materias primas que se ocupan en los distintos procesos de producción pero que son usados con menos frecuencia que los anteriores descritos, pero aun así requieren de un óptimo almacenamiento ya que es imposible enumerarlos todos, se tendrá que proceder a almacenarlos según sus características similares a los anteriores. En caso de cualquier duda verificar su manejo y almacenamiento con el gerente de producción.

Para fabricar un molde con Fibra de Vidrio en forma manual se requiere de un modelo o pieza original.
El molde es la cavidad en donde se aplica la Fibra de Vidrio y la resina para obtener la pieza.

Los materiales necesarios para moldear manualmente el molde y la pieza son:

- Plastiesmalte o gel coat
- Resina poliéster
- Acelerador*
- Catalizador*
- Colchoneta de fibra de vidrio
- Solvente (thinner, acetona, etc.)
- Cera
- Película separadora



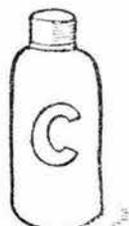
resina poliéster



Plastiesmalte
o Gel-coat



Acelerador
(Naltenato de Cobalto)



Catalizador
(Peróxido de Metil Etil Cetona)



SOLVENTE



COLCHONETA DE
FIBRA DE VIDRIO



Alcohol de Polivinilo (Película
Separadora)



Espuma



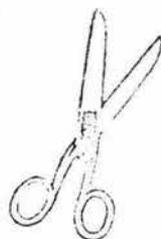
Utensilios

Además de los materiales anteriores, requerirás también de algunos utensilios como:

- 1 Tijeras
- 1 Brocha de dos pulgadas (5 cm)
- 1 Bata limpia de plástico (no metálica)
- 1 Sople
- 1 Espátula
- 1 Abatelenguas
- 1 Modelo sencillo de madera, yeso, metal— o de cualquier otro material— pero copiarlo en forma de vidrio, como por ejemplo una caja o una canchita



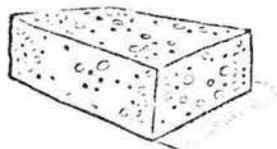
Brocha



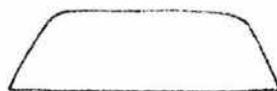
Tijeras



Bote o envase de plástico



Espuma



Escoja un modelo sencillo



abatelenguas



PREPARACION DEL MODELO

Procure que su modelo tenga las esquinas redondeadas y que sea ligeramente cónico para que el molde que sea fabricado en base a éste, tenga «salida» y se eviten los «candados» o sean las curvaturas inversas que impiden que el molde «salga» del modelo.

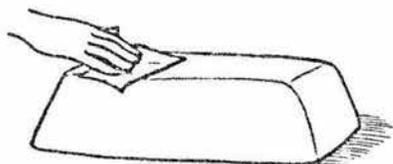


Molde con salida,

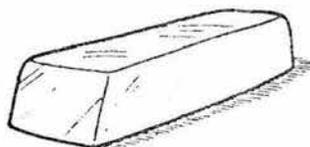


Molde sin salida

Para empezar, cubra las grietas y porosidades de la superficie del modelo, con sellador; después lije y pula estas reparaciones hasta dejar toda la superficie tersa.



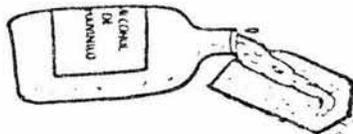
*Encere el modelo
con un trapo y
sáquele brillo*



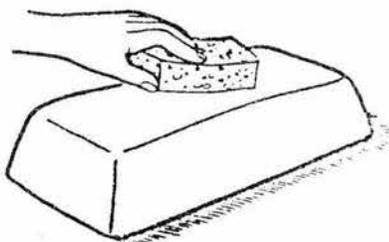
Encere el modelo con algún tipo de cera para pisos simple. Haga esta aplicación de la cera con una estopa o trapo. Después frótele para sacarle brillo.

Póngale de 4 a 6 capas más de cera y sáquele brillo en cada vez. Quitese la cera de las manos con thinner.

Con una esponja aplique el alcohol de polivinilo (película separadora que se suministra en forma líquida), sobre la última capa de cera. Este alcohol, cuando seca, deja una película parecida al celofán, que permite separar —en este caso— el molde del modelo.



Aplicando la película separadora



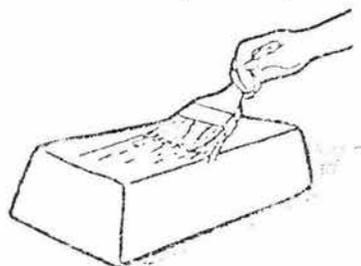
Un vez que la primera capa de alcohol de polivinilo ha secado, aplique otra nueva capa y espere a que seque.

El modelo está ahora listo para sacar de ahí el molde.

Fabricando el Molde

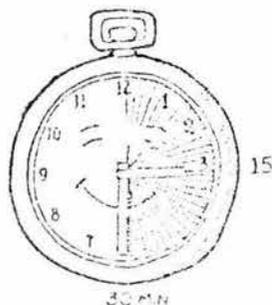
Lo primero que se le aplica al molde, es una capa de resina de acabado, llamada plastiesmalte o gel-coat. Ponga la cantidad de plastiesmalte que va a usar en el bote limpio de plástico.

Entregada agregue 1/2 parte de acelerador (celohal) por cada 100 partes de plastiesmalte. Agite muy bien con el palito abate'nguas para que se mezcle perfectamente el acelerador en el plastiesmalte. Pregunte al proveedor si el plastiesmalte ya está pre-acelerado, en cuyo caso no requiere nada de celohal. Agregue ahora una parte de catalizador (peróxido) por cada 100 partes de plastiesmalte y revuélvalo bien.



Aplicando el plastiesmalte o Gel coat

Dispone de 15 a 30 minutos para aplicar el plastiesmalte, ya preparado con el catalizador.



Ahora dispone de 15 minutos para aplicar el plastiesmalte con una brocha limpia.

Sobre la primera mano de plastiesmalte, dé otra mano del mismo, pero si la primera mano ya se ha puesto gelatinosa, espere a que endurezca un poco y luego aplique la segunda mano. Limpie de inmediato la brocha con thinner para que no se este a perder.



Nunca mezcle al mismo tiempo el catalizador y el acelerador porque se incendian; primero agregue uno y después el otro, moviendo la resina perfectamente bien, en cada vez.

Deje que el plastiesmalte «seque» o endurezca antes de proceder al siguiente paso. Si este endurecido es demasiado lento, suba «parejo» y ligeramente las cantidades de acelerador y catalizador, por ejemplo 1 parte de acelerador y 1/2 de catalizador, respectivamente. En caso contrario, —un endurecido rápido— disminuya el acelerador y catalizador en la misma proporción (1/2 de parte y 1/2 parte).

LA OPERACION DE «PICADO»

Ahora vamos a aplicar la resina y la fibra de vidrio para darle el «grueso» o espesor al molde. Encérese las manos para evitar que se le pegue la resina y la fibra.

La resina, al igual que el plastiesmalte necesita ser activada con acelerador ($\frac{1}{2}$ a 1 parte por cada 100 partes de resina y catalizador (1 a 2 partes por cada 100 partes de resina).

Una vez que se le aplica el catalizador a la resina, disponemos de 15 a 20 minutos para aplicarlo sobre la fibra. Usando la brocha «pintamos» un poco de resina sobre el plastiesmalte.

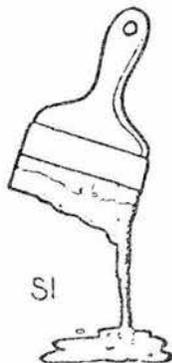
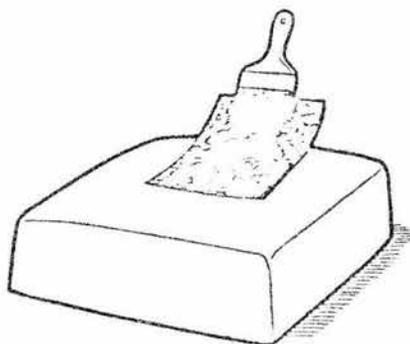


1 kg de resina

10 grs



1 kg de resina



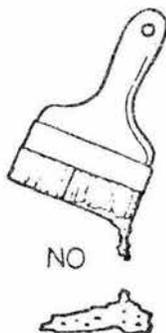
SI

En seguida, ponga pedazos de colchoneta, que en este caso se fijan al molde por la resina que acabamos de aplicar cuidadosa que no sobresalga más de 2.5 cm del molde.

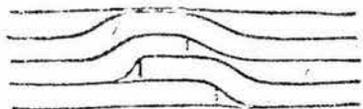
Ahora, con un movimiento de «picado» más bien que de «pintado», saturamos con la resina a la colchoneta de fibra de vidrio. Repitiendo esta operación al agregar más capas de colchoneta, hasta lograr el espesor deseado.

No deje burbujas de aire atrapadas, las cuales se notan al presentarse zonas blanquesinas. En este caso, procure sacarlas hacia las orillas de la colchoneta. No deje tampoco fibra seca, es decir, sin impregnar bien con la resina.

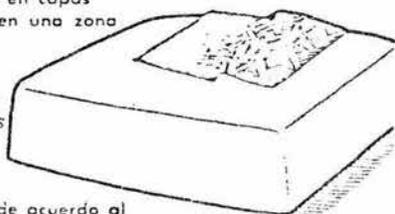
Empalme las orillas de las colchonetas hasta 3 cms. y procure que estos traslapes no coincidan uno sobre otro, en capas sucesivas, sino que deben de hacerse coincidir en una zona diferente, en cada vez.



NO



Los traslapes pueden ser hasta de 3 cms. sin que coincidan en capas sucesivas.



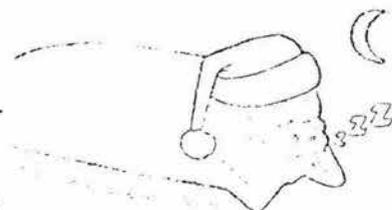
Puede aplicar hasta 3 capas en forma sucesiva, de acuerdo al espesor que se necesite. Notará que al empezar el gelado de la resina se comienza a calentar ésta. Por ello, si aplicáramos más de tres capas sucesivas, este calentamiento podría resultar excesivo y peligroso. Espere a que se enfríe para aplicar más capas o para desmoldar.

La resina se puede seguir aplicando a la fibra hasta que gela, o sea, mientras todavía escurre de la brocha como un líquido. Suspnda la operación de picado tan pronto como la resina gela y limpie la brocha inmediatamente con thinner.

Terminando el molde

El molde debe tener el programa que se desea que se fabricaran después. Mas cosas de color negro.

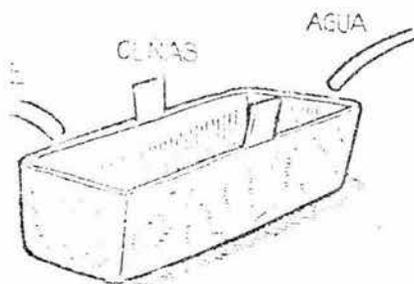
Aproveche el momento del galateo y se debe hacer el molde, nada su endurecimiento, para realizar las aberturas con un cincel o si la resina endurece, esta operacion se torna muy difícil y se necesitan resaca o separadores con herramientas especiales.



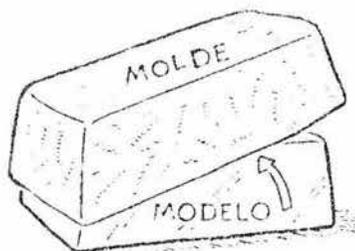
Haga el corte de los sobrantes mientras aún se encuentre gelatinosa (corte húmedo).



De preferencia, antes de desmoldar deje el molde en el modelo durante varias horas, o toda la noche, para que cure y alcance mayor dureza. Para desmoldar, utilíse de cuñas de madera o, mejor aún, de cuñas de polietileno o teflón.



Se aire, agua y cuñas para separar molde del modelo.



Lije el borde del molde para eliminar los sobrantes que se quitaron con el corte húmedo.

Lávese con agua el molde para eliminar la película separadora (alcohol de polivinilo) listo.

¡Ya tiene Ud. el molde para fabricar sus piezas de fibra de vidrio!

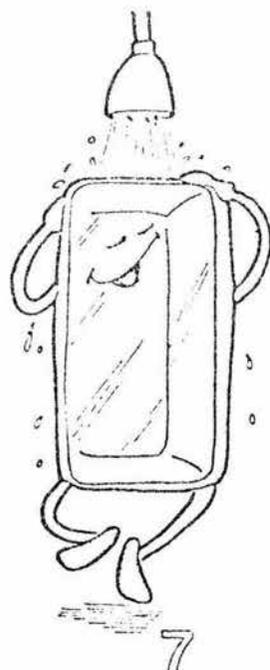
FABRICACION DE PIEZAS

MOLDE

REPITA AHORA TODO EL PROCEDIMIENTO QUE SE EXPUSO AQUI UTILIZANDO LA CAVIDAD INTERIOR DEL MOLDE QUE HA FABRICADO PARA PRODUCIR AHORA LAS PIEZAS.

EMPIECE ENGERANDO DICHA CAVIDAD, APLIQUE ALCOHOL DE POLIVINILO Y PLASTIESMALTE Y FINALMENTE LA FIBRA CON RESINA.

HAGA LOS MISMOS RECORTES Y DESMOLDE COMO YA SE EXPLICO PODRA FABRICAR MUCHAS PIEZAS A PARTIR DE SU MOLDE



ca l i d a d

En esta sesión presentaremos los conceptos básicos de la calidad:

- Todo trabajo es un proceso.
- Hay cuatro Principios Absolutos de la Calidad que guían nuestros esfuerzos para operar, administrar y mejorar los procesos de trabajo.

Propósito

Entender los conceptos que guían nuestros esfuerzos por mejorar la calidad

TODO TRABAJO ES UN PROCESO

Todo trabajo que hacemos es un proceso, es decir, una serie de acciones que producen un resultado. Estos resultados son los productos o servicios que satisfacen las necesidades y los deseos de los clientes. Para cumplir con las expectativas de los clientes,

Todo Trabajo es un Proceso

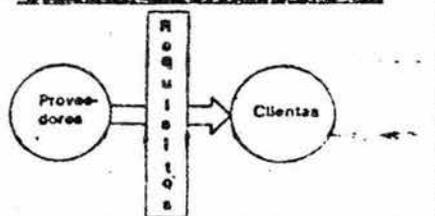
Una serie de acciones que producen un resultado

necesitamos primero identificar los requisitos.

Estos requisitos describen el producto o servicio. Por ejemplo, si el cliente quiere un auto "rojo", una cita a las "9:30 a.m." o una bolsa de "dos kilos" de azúcar, entonces, "rojo", "9:30" y "dos kilos" son requisitos. Son las expectativas del cliente para el producto o servicio. A menudo, las expectativas de los clientes se expresan en términos de conveniencia, comodidad, facilidad de uso o estética. Por ejemplo, un cliente puede querer un equipo que sea "lo más avanzado" o información que esté "actualizada". Cuando esto sucede, nosotros, como proveedores de estos clientes, debemos utilizar nuestro conocimiento de los procesos utilizados a fin de traducir esas necesidades o deseos en requisitos específicos.

Entender los requisitos de nuestro trabajo nos ayuda a cumplir con las necesidades de los clientes y a prevenir problemas. Esta es la base del mejoramiento de la calidad.

Transacción en el Trabajo



LOS CUATRO PRINCIPIOS ABSOLUTOS DE LA CALIDAD

Los cuatro Principios Absolutos de la Calidad son los principios que utilizamos para operar, administrar y mejorar los procesos de trabajo. Proporcionan las respuestas a cuatro preguntas vitales acerca de la calidad:

Los Cuatro Principios Absolutos de la Calidad

- Definición
- Sistema
- Estándar de Realización
- Medición

- ¿Cómo definimos la calidad?
- ¿Cómo podemos lograr la calidad?
- ¿Qué estándar utilizamos para nuestro desempeño?
- ¿Cómo podemos medir la calidad?

DEFINICION

¿Qué es la calidad? Todos tenemos una opinión. Todos hemos tenido problemas con la calidad: un aparato

que no sirve al querer ponerlo a funcionar en casa; una comida "inaceptable" en un restaurante; errores en una cuenta telefónica o un empleado descortés. En el trabajo, muy a menudo pensamos que la forma en que se hacen las cosas no es la adecuada.

Con base en estas experiencias, cada uno de nosotros ha adoptado su propia definición de calidad. Algunos dicen que calidad significa "excelencia", mientras otros proponen "algo bueno" o "algo hermoso".

No obstante, para mejorar la calidad de nuestro trabajo, debemos definirla de manera tal que signifique lo mismo para todos.

La Definición de Calidad

Algo bueno  Cumplir con los requisitos

Calidad se define como cumplir con los requisitos. Cualquier producto, servicio o proceso que cumple con sus requisitos es un producto, servicio o proceso de calidad.

◆ *Por favor conteste la Pregunta #1.*

Pregunta #1:

Anote otros sentidos o interpretaciones que se han dado a la palabra "calidad":

SESIÓN 1. ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

La definición, "cumplir con los requisitos" es fácil de comprender para todos. Un producto, servicio o proceso de trabajo cumple o no cumple con sus requisitos; no es cuestión de opinión. Cumplir con los requisitos puede observarse y medirse con facilidad. Si los requisitos no se alcanzan, caemos en un incumplimiento.

En la Sesión 2 aprenderemos a identificar requisitos específicos para así poder comprender por completo nuestros procesos de trabajo.

SISTEMA

¿Cómo podemos cumplir con los requisitos y hacer de la calidad una parte integral de nuestro trabajo?

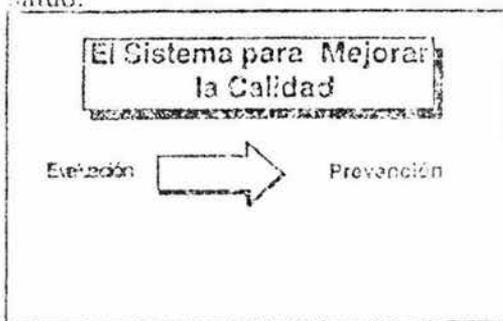
Una forma de asegurarse de la calidad es a través de la evaluación o la inspección. Como resultado de la inspección, tomamos una decisión: el trabajo cumple o no cumple. Pero inspeccionar sólo para separar lo bueno de lo malo, no nos ayuda a mejorar.

Para mejorar la calidad, necesitamos políticas y sistemas basados en el principio de prevención.

La prevención implica comunicar, planificar, probar y trabajar de tal manera que se eliminen las oportunidades de incumplimiento.

En nuestra vida personal, con

frecuencia utilizamos la prevención. Llevamos nuestros automóviles a mantenimiento periódico para prevenir reparaciones costosas y para mantener sus motores funcionando bien. Visitamos a los médicos y dentistas con regularidad para prevenir enfermedades y así mantener buena salud.



Sin embargo, a menudo no utilizamos la prevención en nuestro trabajo. Trabajamos pensando poco en cómo nuestras acciones afectarán a los otros en la organización. Si algo no sale bien, damos por supuesto que la Dirección espera encontrar el problema posteriormente en el proceso, por medio de la inspección. No entendemos por completo lo que requieren los clientes o suponemos que no les importará si no se cumplen todos los requisitos.

◆ Por favor conteste la Pregunta # 2.

Pregunta # 2:

Anote algunos aspectos de sus procesos de trabajo que se beneficiarían con la prevención:

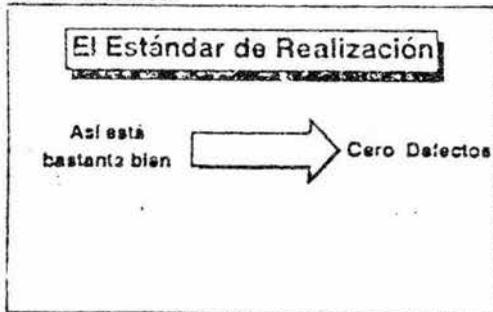
Sin embargo, podemos aprender a evitar problemas para cumplir con los requisitos siempre y si buscamos constantemente maneras de mejorar.

EL ESTÁNDAR DE REALIZACIÓN

El tercer Principio Absoluto habla de la necesidad de un estándar contra el cual se pueda comparar nuestro desempeño. Tenemos estándares de realización para la calidad, los costos y la programación. Lo ideal sería que todo nuestro trabajo cumpliera con los requisitos a tiempo y dentro del presupuesto.

Sin embargo, en la vida real no siempre es éste el caso. En ocasiones nos vemos forzados a tomar decisiones que nos hacen sacrificar la calidad de nuestro trabajo por cumplir con una meta de costo o de programación. Sin un compromiso total con la calidad, es difícil cumplir con todos los requisitos, incluyendo los de costos y programación.

Para hacer este compromiso, necesitamos un estándar de realización que todos entiendan. Este estándar es Cero Defectos.



Los estándares de realización convencionales para la calidad se pueden resumir en la frase "así está bastante bien". En otras palabras, todos los requisitos deben cumplirse algunas veces, o bien, la mayoría de los requisitos deben cumplirse siempre.

El problema con estos estándares de realización es que son confusos y transmiten un mensaje equivocado. ¿Son aceptables algunos incumplimientos? ¿Se espera algún error? ¿Recibirá el cliente algunos productos o servicios defectuosos?

La respuesta a estas preguntas es obvia: si queremos que nuestro trabajo sea de calidad, no se aceptará ningún incumplimiento, se evitarán los errores y los clientes no recibirán productos o servicios con desviaciones. Este es el estándar de realización de Cero Defectos.

Cero Defectos es el compromiso para cumplir con todos los requisitos de nuestro trabajo desde la primera vez y siempre. Nuestro estándar es que el incumplimiento no es aceptable.

Cuando la Dirección comunica esta expectativa, todos en la organización tienen un estándar de realización comprensible.

Si el trabajo no cumple con los requisitos, eso es un incumplimiento. Debemos, entonces, eliminarlo investigando la causa y tomando acción para evitar que vuelva a suceder. Esto nos asegura que los clientes no recibirán productos o servicios con incumplimientos.

Cero Defectos es también una actitud, el compromiso personal de cada uno de nosotros para comprender los requisitos de nuestros trabajos y hacer lo que sea necesario para cumplir con ellos.

Cuando se hace este compromiso en todos los niveles de la organización, podemos comenzar a trabajar juntos para cumplir con los requisitos. La Dirección comunica el estándar y participa por completo proporcionando los recursos necesarios y nosotros hacemos un compromiso personal para cumplir.

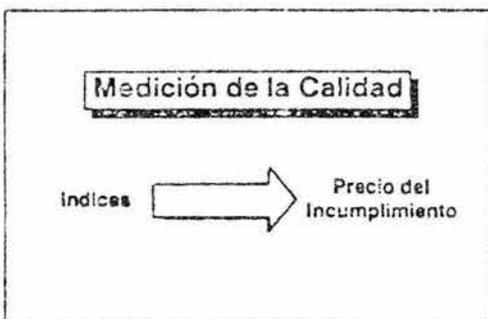
Esto es Cero Defectos: un estándar claro de realización que todos pueden entender; un compromiso personal para cumplir con los requisitos siempre y la disposición que se da como consecuencia de este entendimiento mutuo, de trabajar juntos en todos los niveles de la organización, a fin de entregar productos y servicios confiables a nuestros clientes.

► Por favor conteste la Pregunta #3.

MEDICION

En ocasiones decimos que "pagamos más por la calidad"; "que la calidad es mejor o peor"; "alta o baja"; "buena o mala"; "que está de acuerdo con los índices o los estándares de la industria". Estos criterios no indican si la calidad está mejorando o no.

Necesitamos una forma de medir la calidad que sea comprensible a todas luces y que pueda ayudarnos a dirigir nuestros esfuerzos para mejorar. Queremos poner atención en las áreas que necesitan mejoras y decidir qué aspectos requieren atención inmediata.



Pregunta #3:

Anote algunas áreas en sus procesos de trabajo donde los estándares de realización no han sido claros:

Una vez que hayamos comenzado, necesitamos ver cuánto estamos mejorando.

La mejor manera de medir la calidad es calcular lo que cuesta hacer las cosas mal. Esta medición se llama el Precio del Incumplimiento (PDI).

Las actividades del PDI incluyen:

- Reprocesamiento
- Expeditación
- Servicio no planificado
- Repeticiones de la computadora
- Exceso de inventario
- Administración de quejas
- Tiempo improductivo
- Retrabajos
- Devoluciones

El PDI es el precio del desperdicio: tiempo, esfuerzo y material desperdiciados. Es un precio que no es necesario pagar.

Cuando calculamos el PDI descubrimos cuánto nos cuesta no cumplir con los requisitos desde la primera vez y siempre. Esto nos ayuda a dirigir nuestros esfuerzos para mejorar y medir cuánto hemos mejorado.

☞ *Por favor conteste la Pregunta #4.*

RESUMEN

Esta sesión presentó los conceptos básicos de la calidad.

Todo trabajo es un proceso. Nuestros procesos de trabajo generan productos y servicios de acuerdo a las necesidades y los deseos de los clientes. Estas expectativas son los requisitos.

Los requisitos son la base de los once Principios Absolutos de la Calidad:

Definición = Cumplir con los Requisitos

Sistema = Prevención

Estándar de Realización = Cero Defectos

Medición = Precio del Incumplimiento

Estos son los principios básicos que utilizamos para operar, administrar y mejorar nuestros procesos.

Cuando una organización hace el compromiso de mejorar la calidad la Dirección se compromete a crear las políticas y los sistemas necesarios para cumplir con los requisitos y mejorar los procesos.

Pregunta #4:

Anote algunas actividades que generan Precio del Incumplimiento en su trabajo:

Cuando nosotros, como individuos, hacemos el mismo compromiso, nos comprometemos a hacer todo lo que esté a nuestro alcance por cumplir con los requisitos y por buscar continuamente maneras de mejorar.

Compromiso del Individuo

- Responde al compromiso de la organización
- Participa en la educación en calidad
- Se compromete con un proceso continuo

Las siguientes nueve sesiones abordarán con más profundidad estos conceptos y presentarán las herramientas y técnicas que podemos utilizar para administrar y mejorar nuestro trabajo cuando comencemos el proceso continuo hacia el mejoramiento de la calidad.

DATE TIEMPO

Date tiempo para trabajar, es el precio del éxito.

Date tiempo para pensar, es la fuente del poder.

Date tiempo para jugar, es el secreto de la juventud.

Date tiempo para leer, es la base del conocimiento.

*Date tiempo para disfrutar a tus seres queridos,
es la fuente de la felicidad.*

Date tiempo para amar, es el sacramento de la vida.

*Date tiempo para soñar, por ello el alma está cerca
de las estrellas.*

*Date tiempo para reír, así las cargas son más
ligeras.*

*Date tiempo para orar y encontrarás la paz de tu
alma.*

*Date tiempo para planear, porque planear es el
secreto para tener tiempo de todo lo anterior.*

*Colegio de Graduados
en Alta Dirección, S. C.*

ANEXO No. 18

LIDERES EN EL MERCADO

LIDERES EN EL MERCADO

OBJETIVO GENERAL.

Los participantes identificarán el liderazgo y sus implicaciones en el área industrial.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1.1 Los participantes enmarcarán la situación actual del mundo en que vivimos.

1.2 Los participantes conceptualizarán el término liderazgo.

1.3 Los participantes reconocerán las características personales de un líder.

1.4 Los participantes reconocerán la importancia de la comunicación en un empresa.

PROCEDIMIENTO

PRIMERA SESION

En esta sesión se cubrió el objetivo específico 1.1 Y como primera instancia se presentó el curso así como a las coordinadoras. Además se realizó la presentación de los objetivos, tanto del general como de los específicos.

Al término de esto se les pidió a los participantes que contestaran un cuestionario el cual se les explicó que no era para evaluarlos. A continuación se procedió a realizar una dinámica vivencial para entrar al tema directamente, ya que todos los participantes se conocían entre sí y no fue necesaria una técnica para integrar al grupo.

TECNICA "LA VIDA ACTUAL"

Objetivo. Los participantes representarán a través de ilustraciones su opinión sobre la situación actual del mundo en que vivimos.

Material. Ilustraciones (recortes de revistas) y cinta adhesiva.

Procedimiento.

Inicialmente se colocaron diversos recortes sobre la mesa de trabajo. Entonces se les pidió a cada uno de los participantes que de acuerdo a su punto de vista en relación a la situación social actual en nuestro país, eligieran una ilustración y la colocaran en el pizarrón. Posteriormente las coordinadoras preguntaron a cada uno de los integrantes la razón por la cual eligieron esa ilustración.

Al término las coordinadoras trataron el tema de situación actual en nuestro país a través de una técnica expositiva. Finalmente se abrió un espacio para dudas y comentarios.

SEGUNDA SESION

En esta sesión se cubrió el objetivo específico 1.2. Y para dar inicio a ésta se llevó a cabo una dinámica vivencial.

TECNICA: "JUEGO DE TARJETAS"

Objetivo: Los participantes expresarán el concepto que tienen de liderazgo por medio de tarjetas.

Material. Tarjetas blancas de 12 x 8 cm, plumones y cinta adhesiva.

Procedimiento.

Como primer punto se les pidió a los participantes que en la tarjeta anotaran con un máximo de 3 palabras, lo que ellos entendían por el término de liderazgo y se les pidió que las colocaran pegadas en el pizarrón. Luego las coordinadoras pidieron que leyeran y explicaran las palabras que habían escrito.

A continuación se retomó cada una de las palabras pegadas con la finalidad de que las coordinadoras y el grupo conceptualizaran el término liderazgo, después se expuso la definición de dicha palabra.

Finalmente se abrió un espacio para dudas y comentarios, y se les invitó a la sesión siguiente.

TERCERA SESION

En esta sesión se cubrió el objetivo específico 1.3. Inicialmente las coordinadoras pidieron a cada uno de los participantes que hicieran un pequeño resumen de la sesión anterior. A continuación se llevó a cabo una exposición sobre las características de un líder. Al finalizar se realizó una dinámica vivencial para reafirmar lo expuesto.

TECNICA: "MAS BIEN SOY..."

Objetivo: Los participantes identificarán las características de líder que tienen sus compañeros.

Material: Hojas blancas y lápices

Procedimiento.

En esta dinámica se dividió al grupo en parejas y se les pidió que cada uno de los integrantes de éstas anotara las características de líder que él consideraba que tenía su compañero de equipo y viceversa.

Después se les pidió que las mencionaran y explicaran el por qué consideraban eso. Finalmente se abrió un espacio para dudas y comentarios, luego para dar por terminada la sesión de ese día se les invitó a la cuarta y última sesión.

CUARTA SESION

En la sesión cuarta, se abordó el objetivo 1.4. Para dar inicio a ésta, se realizó una dinámica vivencial sobre la comunicación.

TECNICA "COMUNICACION EN UNO Y DOBLE SENTIDO"

Objetivo: Los participantes identificarán la importancia de la comunicación para desempeñar su trabajo satisfactoriamente.

Material: Hojas blancas y plumones

Procedimiento.

Primera etapa.- Se le dió una hoja con un dibujo "A" a un voluntario, el cual tenía que describirlo al grupo. Debía hacerlo con toda exactitud, medidas, colocación, puntos, etc.

solamente el voluntario podía hablar en voz alta y clara. Se colocó de espaldas a los participantes cuidando de que no le vieran el dibujo. Ningún participante podía hablar, preguntar, hacer ruido o cualquier tipo de expresiones.

Segunda etapa.- Se le entregó la hoja con el dibujo "B" al voluntario, el cual volvió a narrarlo al grupo con toda exactitud. Se colocó de frente al grupo en este caso; dos participantes podían hacer toda clase de preguntas que consideraban necesarias para reproducirlo.

Tercera etapa.- Se compararon los dibujos del grupo con los originales para mostrar los aciertos entre el primer sistema de comunicación y el segundo. Se comparó la vivencia del grupo en el primero, se hizo una reflexión sobre las ventajas y desventajas de cada sistema.

Al término de la dinámica, de manera expositiva se dio al grupo el tema de comunicación. Después se abrió un espacio para dudas y comentarios por parte del grupo.

Después de esto se les pidió que contestaran un cuestionario similar al de la primera sesión. Finalmente se les entregó a los participantes las constancias de participación y se clausuró oficialmente el curso.

**** LIDERES EN EL MERCADO ****

1) ¿Qué entiende ud. por liderazgo?

2) ¿Cuáles cree ud. que deben ser las características de un líder? _____

3) ¿Cuál es la importancia del liderazgo en un ambiente laboral? _____

4) Mencione cuáles son los objetivos de un líder.

5) ¿Por qué es importante la comunicación en un ambiente laboral? _____

6) Mencione cuáles son los factores principales que desmotivan al personal en una organización. _____

7) ¿Cuáles son las características de una persona desmotivada?

NOMBRE _____

FECHA _____

ELABORO DEP. RECUR HUM. /LAP

AUTORIZO:

DIR. GENERAL.

GER. REC. HUM.

ESPECIALISTAS NACIONALES EN FIBRA DE VIDRIO S.A. DE C.U.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

CURSO DE CAPACITACION

*** LIDERES EN EL MERCADO ***

COORDINADORAS :

CLORIO CRUZ OLIVIA PERLA
LARIOS FRANCO LUZ MARIA
MORENO GODINEZ ALEJANDRA ISABEL

IMPARTIDO DEL 3 AL 6 DE DICIEMBRE DE 1991

I N T R O D U C C I O N

El objetivo del presente curso es que los participantes identificarán el liderazgo y sus implicaciones en el área industrial.

Este manual se presenta como guía de apoyo para tener un conocimiento básico sobre el liderazgo, sus implicaciones e importancia en una organización.

Inicialmente se contextualizará la situación actual en la que vivimos con el objeto de visualizar el futuro en las organizaciones en las cuales laboramos, y así mismo reconocer la importancia de ser líderes en el mercado para poder seguir sobreviviendo en un mundo tan competitivo. Finalmente se establecerá la necesidad de emplear una adecuada comunicación para un mejor desarrollo organizacional.

"LIDERES EN EL MERCADO"

MANUAL

Vivimos en un mundo en cambio acelerado en donde los sistemas económicos están cambiando, los sistemas sociales y políticos están cambiando, la tecnología avanza día con día, el mundo se vuelve cada día más pequeño, los sistemas educativos cambian, las empresas crecen a velocidades nunca vistas, los negocios evolucionan constantemente, empresas pequeñas y poco competitivas desaparecen rápidamente y nuevos problemas nacionales emergen.

Vivimos en un mundo nuevo, con retos, con necesidad de soluciones creativas, con urgencia de gente que sepa adaptarse y dar nuevas soluciones a los problemas de hoy.

Es importante encontrar guías y líderes que sepan conducir a las nuevas generaciones hacia los destinos prometedores del siglo XXI.

Las épocas de crisis siempre han generado personas capaces de señalar nuevos rumbos y que cristalicen los valores y las formas de la nueva sociedad en gestación.

Los líderes encuentran la oportunidad de señalar nuevos rumbos, crear nuevas promesas de reto, convertir los problemas en oportunidades, crear nuevos pactos de energía y esperanza, afianza valores y metas, ofrece nuevas alternativas de desarrollo material, espiritual, político y social.

Todos estos cambios exigen de las organizaciones de hoy esos líderes; directivos, gerentes, jefes y supervisores que tomen la vocación de guiar, conducir y educar a su gente con una nueva mentalidad y compromiso para afrontar el presente y el futuro que está aquí.

La historia nos ofrece ejemplos extraordinarios de líderes que supieron responder a las necesidades de su época y proponer grandes retos que hicieron trascendente la misión de sus países o de sus generaciones. En los grandes momentos de crisis, es cuando surgen estos hombres que aceptan la vocación de guías y maestros; héroes, visionarios. Pero quizá nunca como en este momento histórico se han necesitado personas capaces de proponer una estrategia total e integradora de liderazgo.

Para Bennis (1981), el liderazgo es básicamente una forma de arte; es el arte de contratar a las personas adecuadas y luego dejarles libre el camino para que actúen a voluntad. Bennis (op cit), opina que el liderazgo es saber hacer lo correcto en el momento oportuno.

Ahora bien las características personales son la base de todo líder, están distribuidas en la sociedad mucho más de lo que imaginamos.

Estas características personales se refieren a las cualidades de imagen, creatividad, sensibilidad para captar las necesidades de su grupo, seguridad personal, fé en su destino, capacidad de comprometerse y entregarse a un ideal.

Es interesante el reporte de una investigación con respecto a líderes sobresalientes del cual se encontro que los líderes podrían ser personas muy inteligentes y no tan inteligentes, obesos, delgados, bajos y altos; vestidos para triunfar y no vestidos para triunfar, con facilidad de palabra y tímidos, con dificultad para articular un diálogo.

En nuestra historia Benito Juárez ó Lazaro Cárdenas no tenían una gran facilidad de palabra, ni eran personas altamente atractivas, pero las características personales si estan altamente relacionadas con la congruencia personal, la fé en los ideales y la entrega a la vocación con una buena y extraordinaria dosis de perseverancia.

Dichas características son:

- * Ser capaz de señalar un objetivo común
- * Señalar el camino por el cual se logrará el objetivo
- * Tener conocimientos necesarios y estar al día en su especialidad
- * Ser un agente de cambio
- * Despertar atención, interés y deseo de estudio
- * Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos
- * Crear un ambiente para la automotivación del grupo
- * Propiciar un ambiente de formalidad y ofrecer apoyo y amistad.
- * Actuar movidos por un propósito
- * No pierden el tiempo

- * Tienen su mente puesta en los resultados y su actividad es coherente dirigida e intensa
- * No abandonan su camino aún cuando no tengan apoyo
- * Tienen visión y son fieles a sus sueños
- * No sienten el fracaso como algo personal, sino como oportunidad para aprender

Una de las principales funciones de un líder es motivar a la gente que tiene a su cargo, y se motiva cuando:

- * Se le responsabiliza
- * Se le confía y se le escucha
- * Se trabaja en equipo
- * Se resuelven los problemas en equipo
- * Se le reconocen sus ideas
- * Se le hace sentir importante para la organización
- * Se le da dirección y se le capacita
- * Se le apoya y le dan los medios disponibles

Esto hace sentir a la gente:

- * Que es su trabajo
- * Que es responsable

- * Que sirve para algo
- * Que puede decir algo sobre lo que se debe hacer
- * Que su trabajo es parte de sí mismo
- * Que es un adulto

Por otra parte lo que desmotiva y hace pasiva a la gente es:

- * La falta de información
- * Falta de confianza
- * No ser escuchada
- * Falta de tiempo para solucionar los problemas
- * No saber si se va en la dirección correcta
- * Solucionarles los problemas
- * Hacerlos sentir uno más
- * Puestos empobrecidos
- * Un trato homogéneo para todos

Esto hace sentir a la gente:

- * Que el trabajo o el puesto es de la compañía
- * Que sólo debo hacer lo que se me pide
- * Que uno no es importante
- * Que uno no sabe donde está parado
- * Que hay que callarse la boca
- * Que el trabajo es ajeno a lo que uno es
- * Que uno no tiene el control sobre el trabajo

COMUNICACION

En la actualidad se piensa que el lenguaje no es sólo un medio de comunicación, es decir un intercambio de señales basadas en un código sino que es, además, una manera de pensar, de estructurar un contenido. Estas dos funciones: elaboración y transmisión de un mensaje son las manifestaciones de la capacidad que tiene el hombre de transmitir al exterior sus propias vivencias.

De forma general la comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros. Cabe señalar que el proceso de comunicación es algo muy rico, es el intercambio de ideas, sentimientos y experiencias que han ido moldeando las actitudes, conocimientos, sentimientos y conductas ante la vida. Este fenómeno de comunicación es una proyección de cada uno, entiéndase bien que nos referimos a la comunicación tanto en sus formas verbales y emocionales como son los gestos, el tono de voz, la mirada, la postura corporal, la expresión del rostro que se va formando a través del tiempo, el silencio significativo.

A través de la comunicación hemos recibido nuestra herencia cultural; los valores en que hacemos énfasis, los prejuicios y fantasmas que nos acompañan a cumplir con los roles sociales, la manera en que nuestra sociedad espera que nos comportemos, etc. A través de la comunicación hemos aprendido a concebirnos, tratarnos y valorarnos a nosotros mismos.

Las formas de intercambio con las personas del sexo opuesto y sus posibilidades de creatividad y desarrollo, las actitudes y expectativas hacia el trabajo y la función que éste desempeña en el contexto organizacional y social, son otros aspectos fundamentales del fenómeno de comunicación humana.

En el trabajo la comunicación también constituye el proceso más importante, la relación de trabajo en la última instancia es una relación de comunicación, intercambio y comunión con personas y cosas.

Los tipos de comunicación son:

- A) Directa
- B) Indirecta
- C) Egocéntrica