

120
2e;



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA

**ANALISIS DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DENTRO DE LA INDUSTRIA TEXTIL**

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

MARIA ELENA VELAZQUEZ VALENCIA



Los Reyes Iztacala

Enero, 1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

INDICE

I. INTRODUCCION	2
I.1 La labor del psicólogo dentro de la industria	5
I.2 Capacitación	13
I.3 Motivación	18
I.4 Selección	26
I.5 Inducción	34
I.6 Análisis de puestos y tareas	36
II. LA INDUSTRIA TEXTIL. UN CASO PARTICULAR	
II.1 Antecedentes e historia de la empresa	41
II.2 Organización de la empresa	44
III. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
III.1 Creación del departamento	52
III.2 Objetivos y funciones	57
III.3 Descripción de actividades	59
IV. CONCLUSIONES Y ALTERNATIVAS	94
V. BIBLIOGRAFIA	117

Dentro del ámbito laboral, una de las ciencias que ha tenido mayor desarrollo ha sido la Psicología, dadas sus características y versatilidad, para resolver y prever problemas relacionados con el recurso humano.

En el siguiente trabajo se pretende dar una visión general de lo que se conoce como Psicología Industrial y las áreas que comprende, así como la aplicación práctica de las mismas.

Tomando en cuenta los conocimientos adquiridos en la formación escolar, se presentan también los resultados y alternativas obtenidos a lo largo del ejercicio profesional, con el fin de evidenciar las barreras a las que se hace frente y la manera en que éstas se han tratado de subsanar.

TESIS CCN
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

La psicología es una ciencia que estudia la conducta humana; el estudio del comportamiento animal ha ayudado a entender el desarrollo de las sociedades humanas en su conjunto e individualmente (Sultz, 1985). En el caso de la conducta humana, la psicología estudia la interacción del hombre con su medio ambiente, la forma en que éste afecta su comportamiento y los factores que determinan un tipo de conducta u otro. (Haller, 1974) Conducta se define como todo aquello que hagan una o varias personas; el psicólogo estudia todas las manifestaciones de la conducta, desde el mas leve parpadeo involuntario, hasta las reacciones que pueden tener los astronautas o personas sometidas a condiciones fuera de lo común.

Como ciencia, la psicología trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos sobre la conducta humana y predecirla, explicarla y prevenirla, sobre todo en los casos en que la conducta es desadaptada socialmente; para desarrollar dichos conceptos, es necesario identificar, descubrir y observar variables, de manera planeada y sistemática que permita controlar la variable a estudiar o estudiar los efectos de las variables para dar explicaciones acerca del comportamiento humano y los factores que lo motivan.

En un principio como todas las ciencias, la aplicación de la psicología fue mínima, pero a través del tiempo y del desarrollo de la humanidad, su utilidad se manifiesta en diferentes áreas y cada vez es mayor el número de problemas prácticos que puede resolver, por lo que se ha especializado en diversas ramas para llevar a cabo mas

concretamente el estudio de casos para su resolución o explicación. (Haller, 1974)

En las últimas décadas, la psicología ha tenido un desarrollo acelerado; aun cuando en un principio se consideraba una ciencia que trataba problemas clínicos, actualmente se aplica en áreas como la educación, el estudio de problemas sociales, la experimentación y la industria, campo en el que se inserta el presente trabajo.

La psicología industrial es el área más nueva de la psicología y reúne de alguna manera todos los campos de la psicología. Lo mismo evalúa el desempeño de los trabajadores, capacita, que selecciona personal para un área determinada, o trata de resolver conflictos que se reflejan en el ámbito laboral consecuentes de cambios políticos o sociales. También se hace cargo de la detección y resolución de problemas individuales y de la prevención de los mismos.

Las primeras aplicaciones industriales de la psicología, se revelaron en el uso de tests de inteligencia y aptitudes, muchos de los cuales se siguen utilizando o se han perfeccionado para su aplicación. (Schultz, 1985) Actualmente muchos psicólogos industriales y encargados de los departamentos de personal, se valen de métodos psicológicos para la selección y clasificación de personal, la inducción, capacitación y motivación dentro del ámbito laboral.

Aunado a lo anterior, los métodos psicológicos se han utilizado también para el análisis de tareas o tiempos y movimientos, para



detectar como la gente capta información y mensajes de tipo motivacional para un mejor desempeño en sus labores, los elementos a los que recurre para una adecuada decisión, etc. (Chiaventatto, 1988) Abarca también problemas humanos en las organizaciones industriales como el tipo de información que motiva a la gente positiva y negativamente, como se pueden estructurar mejor las organizaciones para satisfacer las necesidades humanas y de producción. La prevención de accidentes, la autoestima, el rendimiento en el trabajo, la eficiencia laboral y hasta la ubicación física de maquinaria y condiciones para el trabajador, son aspectos que competen a la psicología industrial. (Dunnette, 1972).

En el presente trabajo se abordan de manera general las áreas que abarca la psicología industrial: capacitación, motivación, inducción, análisis de tareas y selección y reclutamiento de personal, posteriormente se da una visión de la empresa donde se desarrolla la actividad profesional, incluyendo antecedentes históricos de la misma, formación, organización y específicamente la descripción y funciones del Departamento de Recursos Humanos. Los resultados, proyectos y propuestas planteadas, responden a la labor como psicólogo desarrollada durante 3 años dentro del ámbito laboral en la industria textil.

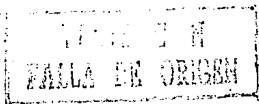
LA LABOR DEL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA

La Psicología como una de las principales ciencias que estudia la conducta humana, trata de describir o desarrollar conceptos explicativos, la explicación exige la identificación, descripción y observación de variables.

La principal contribución que la psicología puede hacer a la industria, es la introducción del metodo científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana.(Dunnette, 1972).

La psicología industrial se basa en la aplicación de los principios psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de las negociaciones y la industria; aunque trasciende mas allá del ámbito laboral ya que si en este existe frustración o satisfacción, se reflejará en la vida cotidiana de la persona.

El psicólogo industrial pretende crear nuevas circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria, para elevar los indices de producción y la ejecución del trabajo, implementar el aprendizaje y la adquisición de destrezas, crear programas de motivación y los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, la seguridad física, la salud mental y la interacción entre las necesidades y objetivos de la empresa y el individuo. Estos son aspectos que estudia el psicólogo industrial para la resolución de



problemas y sobre todo para la prevención de los mismos.(Marvin P. Dunnette, 1990).

Con exactitud no se sabe cuando se inicia la aplicación de la psicología en el ámbito industrial, los primeros antecedentes que se tienen son en 1901, cuando el Dr. Walter Dill Scott (cit. en Blum y Naylor, 1973), elabora un discurso acerca de las probabilidades de la aplicación de los principios psicológicos en el área de la publicidad, (Ferguson, 1962), posteriormente publica una serie de artículos que versan sobre la aplicación de la psicología en el mundo de los negocios. Para 1913, Mustenberg (cit. en Blum, idem) publica un texto acerca del aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de los tiempos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta, en el que se establece el campo aplicado a la psicología, lo que sirvió como base para el desarrollo posterior de la misma en el ámbito industrial. La Primera guerra mundial aportó a la psicología industrial, las bases para desarrollar procedimientos de selección, ya que ante la necesidad de clasificar a soldados y oficiales, se crearon las primeras pruebas de grupo, profesionales, escalas de clasificación e inventarios de personalidad.

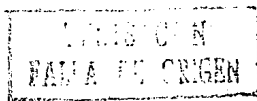
Con el objeto de clasificar a los oficiales para el adiestramiento militar, se elaboraron 2 pruebas:

el "Army Alfa" para personas que saben leer y el "Army Beta" para analfabetas.(Blum y Naylor, 1981). A raíz de estas pruebas de selección en el ejército, otros ámbitos como el público, el escolar y

aquellos en lo que se requerían métodos de selección y clasificación de gran cantidad de gente, observaron la utilidades de las pruebas y se requirió entonces de técnicas mas variadas y perfectas para realizar este procedimiento. Los primeros psicólogos industriales fueron centrandose en lo que hoy conocemos como "selección de personal", la cual trata de asignar a un individuo que se integra al aparato productivo en el puesto adecuado de acuerdo a sus capacidades y habilidades (Schultz, 1985).

En 1917 se publica la primera revista sobre psicología aplicada en Estados Unidos, se empiezan a impartir cursos universitarios especializados en el ámbito laboral como psicología vocacional, psicología de la publicidad o del personal. En 1927 Howthorne realiza la primera inserción de la psicología más allá de la selección y colocación, ya que pasa a estudiar campos como la motivación, la moral y las relaciones humanas; en dichos estudios se descubrió que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral podían repercutir en la permanencia y eficiencia de un grupo de trabajadores y que dichas condiciones podían tener mas importancia que las condiciones físicas.

Para la Segunda Guerra Mundial, se dió mas importancia a las teorías acerca de las motivaciones en el trabajo, la moral y las relaciones humanas, las contribuciones de la psicología aplicada fueron mas allá de la selección de reclutas y oficiales; se desarrollaron procedimientos para la medición de rendimiento y evaluación, se estructuraron programas de adiestramiento y técnicas para el analisis



de puestos (Eguiluz, 1984). También se colaboró en el diseño de armas y equipo bélico conjuntamente con ingenieros. Los psicólogos que colaboraron en estas actividades aportaron información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar el equipo y controles de aviones, submarinos y tanques, lo que influyó en su diseño final.

Estos aspectos han permitido que la psicología industrial tenga campos de acción bien definidos dentro de las empresas, la psicología industrial tiene a su cargo desde la ubicación de los individuos dentro del organigrama de la empresa, hasta la participación en el diseño de maquinaria, disposición de la misma y el ambiente de trabajo, aunque también, la psicología industrial repercute en todo lo que se refiere al mundo de trabajo ya que cada una de las áreas que se abordan, son un eslabón de una cadena que tiene en sí un solo objetivo: la optimización de los recursos humanos.

Varios autores han definido las áreas que comprenden las actividades de los psicólogos industriales; entre ellos destacan:

McCullom (cit en Blum) señala 5 áreas generales de aplicación de la Psicología industrial:

- 1.- Selección de personal.- selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigación sobre criterios.
- 2.- Desarrollo de personal.- evaluación de desempeño, medición de las actividades, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.

- 3.- Ingeniería humana.- diseño de equipos y productos.
- 4.- Estudio de la productividad.- actividades relativas tanto a la fatiga como a la iluminación y al ambiente general de trabajo.
- 5.- Otros.- accidentes y seguridad, relaciones laborales.

Otra de las clasificaciones creada por una publicación americana en 1959, señala las actividades que comprende la Psicología industrial:

- a) Selección y pruebas.
- b) desarrollo de gerentes.
- c) consejo personal.
- d) motivación de los empleados.
- e) ingeniería humana.
- f) investigaciones de mercadotecnia.
- g) investigación de relaciones públicas.

Por su parte, Dunett (1972) realiza un bosquejo de las actividades a realizar por parte del psicólogo industrial basado en las decisiones de acuerdo a la aplicación del método científico:

I.- Decisiones basadas en requerimientos institucionales:

- a) Selección de personal.
- b) Adiestramiento desarrollo de personal.
- c) Orientación de personal.

II.- Decisiones basadas en modificaciones por las características individuales:

- a) Ingeniería de la psicología.

- b) Motivación humana
- c) Psicología de la organización.

III.- Decisiones basadas en percepciones e influencia de grupos.

- a) comunicaciones industriales y relaciones sindicato- patronales.
- b) Psicología del consumidor y encuestas de investigación.

McKinney y Dunnette, 1964 (en Siegal y Lane, 1984) señalan como actividades principales de los psicólogos industriales:

- * Consultas a la Gerencia.
- * Desarrollo del personal (gerencia)
- * Instrucción
- * Interpretación y validación de pruebas.
- * Asesoramiento de personal.
- * Planeación de la organización.
- * Desarrollo de criterios.
- * Investigación sobre políticas y prácticas de personal.
- * Investigación y apreciación de actitudes.
- * Administración de personal.
- * Reclutamiento y empleo.
- * Desarrollo y preparación de pruebas.
- * Estudio y análisis de empleos.
- * Administración de pruebas.
- * Administración de sueldos y salarios.
- * Ingeniería humana.
- * Investigación de mercado y consumidores.
- * Contratos colectivos.



Taft 1964, (cit. en Blum y Naylor, 1981) enumera las siguientes como las funciones del psicólogo industrial:

- * Análisis de trabajo
- * Estudios de movimientos y salarios
- * Selección de nuevos empleados.
- * Transferencias, ascensos rápidos y despidos.
- * Adiestramiento
- * Empleados problemáticos.
- * Clasificación de empleados.
- * Higiene industrial
- * Moral industrial.
- * Investigación.

En algunas organizaciones del país, como la Banca, Nacobre, Modelo, y Teléfonos de Mexico, se cuenta con un equipo de psicólogos que se encargan del manejo de todos los aspectos relacionados con los recursos humanos, este equipo, se vuelve mediador entre los patrones y los trabajadores, está en contacto directo con estos últimos para conocer sus necesidades y capacidades, las que expone a los directivos o representantes de la empresa a través de proyectos, programas, sistemas y procedimientos que benefician a ambas partes. Dentro de cualquier organización, el psicólogo puede encargarse de:

- * La optimización para la utilización de los recursos humanos.

- * Resolución de problemas de productividad humana y de ejecución de trabajo.
- * Motivación humana y estudio de los diferentes incentivos y circunstancias que afectan la conducta.
- * La seguridad física y mental de los trabajadores.
- * La interacción entre los trabajadores y la empresa.
- * El cumplimiento de los objetivos de la empresa y de las expectativas de los trabajadores.
- * EL desarrollo profesional y personal de todos los elementos que conforman la industria en la cual está insertado. (Schultz, 1985).

Schultz (1985), menciona que según encuestas realizadas en Estados Unidos, Israel y Nueva Zelandia, el psicólogo industrial puede aportar en las siguientes áreas:

- 1.- Selección y Adiestramiento de empleados.
- 2.- Espíritu de equipo y satisfacción con el trabajo.
- 3.- Motivación del empleado.
- 4.-Evaluación del rendimiento
- 5.- Productividad.
- 6.- Condiciones de trabajo.
- 7.- Estructura y diseño de la empresa.

Algunos de estos aspectos, los más utilizados dentro del desarrollo profesional en nuestro país, se describen a continuación.

CAPACITACION

La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo; el adiestramiento es el proceso por el cual los individuos aprenden las habilidades, los conocimientos, las actitudes y las conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna (Arias G. 1979).

La capacitación y el adiestramiento son vitales dentro de la industria, ya que son de gran valor a cualquier nivel organizacional. Lo mismo se utilizan para las personas de nuevo ingreso que desconocen por completo la empresa a la que se han integrado, que para los que tienen tiempo y deben estar al día en conocimientos y técnicas para desarrollar mejor su trabajo.

El objetivo de los programas de capacitación consiste en crear ciertas cualidades, actitudes y capacidades para que el rendimiento sea óptimo. Hablar de capacitación es hablar de mejoras a nivel técnico, económico y productivo, es calificar mano de obra a través de planes y programas específicos que permitan un mejor desarrollo laboral y profesional a todos los niveles (Schultz, 1985). También se beneficia al trabajador ya que en el caso de la capacitación técnica, se califica mano de obra, lo que permitirá contar con más y mejores oportunidades de trabajo, en el caso de la capacitación a nivel social o humano, los beneficios son directamente para el trabajador y su familia.

El Psicologo industrial encuentra en la capacitación y adiestramiento un campo basto para el desarrollo profesional, existen empresas que incluso llegan a tener un Departamento cuyo único objetivo es cubrir todo lo referente , desde la detección de necesidades de capacitación hasta la aplicación de Planes y programas.

"A medida que se tornan mas complejas los sistemas de producción, aumentan también la importancia y amplitud de las exigencias de aprender y enseñar" areas en las que el psicólogo es altamente solicitado (Blum, 1976).

En México a partir de 1970, la capacitación y el adiestramiento se han convertido en aspectos legales a cumplir en toda empresa, debido a la importancia que esta tiene. La Ley Federal Del Trabajo y Previsión Social, en sus artículos 135 fracción XV y 159, marcan las obligaciones en cuanto a capacitación y adiestramiento se refiere: El artículo 132 fracción XV dice:

"... organizar periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ello a la Secretaría Del Trabajo y Previsión Social (...), estos podrán implementarse en una empresa o varias (...) por personal propio o por profesionales técnicos especialmente contratados o por alguna otra modalidad. Las

autoridades de trabajo, velarán la ejecución de los cursos y enseñanzas (Ley Federal Del Trabajo, 1984).

El psicólogo industrial se vale de diferentes instrumentos para afrontar este compromiso, si pensamos que un psicólogo especializado en capacitación llega por primera vez contratado a una empresa para cubrir en ella todo lo referente a la capacitación, tendrá que seguir un procedimiento para lograr su objetivo:

Primeramente tendrá que elaborar un sistema para detección de necesidades de capacitación, se puede auxiliar con los los manuales de organización y procedimientos de la empresa, en ellos encontrará la definición y número de puestos existentes en la misma.

También podrá fincar las bases para el analisis de puestos, ya que los manuales describen las actividades básicas que se deben cumplir en un puesto determinado. Con este analisis de busca "determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva a fin de poder entrenar o perfeccionar al personal de la empresa en todos sus niveles (Alexander Hamilton Institute, 1992).

Este trabajo debiera realizarse de manera práctica, es decir, se necesita penetrar en el contexto laboral para realizar una detección de necesidades lo mas objetiva y apegada a las realidades de la empresa.

La segunda fase de la detección de necesidades, consistiría en obtener información a través de entrevistas y observación directa para conocer además de las necesidades en sí, el ámbito de trabajo en que se realizan las labores cotidianas.

Una vez realizada la detección de necesidades de capacitación, el psicólogo industrial elabora los planes y programas de capacitación de común acuerdo con las instancias que rigen la empresa, (dueños, gerentes, representantes sindicales, etc.) estos planes y programas deben elaborarse cubriendo efectivamente las necesidades detectadas tanto a nivel técnico, administrativo, de organización y humano.

Junto con el Plan y Programa, se estructura una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento que según la ley, debe estar formada por igual número de representantes tanto de los trabajadores como de los patrones, esta Comisión se encarga de vigilar que todas las actividades referentes a la capacitación se lleven a cabo tal y como se ha planteado (Ley Federal Del Trabajo). Cabe aclarar que esta comisión no necesariamente es la misma que la de Higiene y Seguridad.

Otro instrumento para la elaboración de Planes y Programas en su fase de presentación, es la plantilla de personal o banco de datos del personal, en el se encuentran los registros de cada uno de los trabajadores, pero la parte esencial para la elaboración de Planes y Programas es cuantas personas por puesto hay en la empresa ya que es

uno de los apartados en las formas de presentación de Planes y Programas.

Los Planes y Programas se exponen a la aprobación de la Secretaría Del Trabajo y Previsión Social, muchas veces es el mismo psicólogo el encargado de realizar los trámites necesarios para la aprobación de estos (definición de objetivos, modificaciones, contenidos temáticos, etc.)

El psicólogo dentro de la empresa puede encargarse de coordinar la impartición de cursos, ya sea apoyando y asesorando a los instructores internos, contactando instructores externos o impartiendo el mismo algunos cursos de capacitación.

Como resultado de la capacitación, el psicólogo puede manifestar su opinión en cuanto a nivelación salarial o movilidad laboral, (cambios de puesto de trabajador por antigüedad, experiencia y/o conocimientos). tomando en cuenta las habilidades desarrolladas y adquiridas durante la capacitación, y la historia laboral del trabajador. (asistencia, puntualidad, etc.)

Actualmente un gran número de empresas cuentan con personal especializado en esta área, el psicólogo industrial asume gran parte de la responsabilidad en el establecimiento, realización y evaluación de los programas de capacitación y adiestramiento en la esfera industrial y lo mismo capacita, diseña programas y planes, coordina

actividades de la Comisión Mixta, que evalúa su propio trabajo el de los capacitandos y el de los demás capacitadores.

MOTIVACION

El concepto de motivación ha sido concebido de diferentes maneras, de tal forma que no existe un criterio unificado del término, sin embargo Schultz (1985), la define como todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo determinado. Por su parte Blumm(1976) señala que la motivación es importante en la industria porque abarca la fase de acción de la conducta y la considera en tres fases: la económica, la mecánica y la psicológica, desde este punto de vista de lo que es la acción de la conducta, es en la psicológica donde la motivación juega un papel importante ya que como se mencionaba anteriormente, gran parte de nuestra vida la pasamos dentro de un centro laboral y debido a los múltiples factores motivacionales a los que constantemente nos enfrentamos, estos son causales de satisfacción o frustración.

Muchas veces a lo largo de la vida del individuo, las metas que se forja se ven bloqueadas y no se satisface su necesidad, cuando esto sucede, se dice que hay un sentimiento de frustración; elemento que es muy común en la vida cotidiana.

(McGregor, 1974).

Segun Blumm(1976) cuando una persona esta frustrada, puede responder, de dos formas:

- con una respuesta de ajuste (sustituyendo las metas inalcanzables por otras posibles realmente).

- con respuestas de desajuste (dándose por vencido u obsesionándose por lograr la meta fijada). Una de las respuestas mas frecuentes de desajuste es la agresión, que puede generar a su vez respuestas negativas o violentas dependiendo de como lo asimile el sujeto.

Se ha definido a la motivación como un proceso que inicia con una necesidad que va seguida de un respuesta dirigida hacia un objeto meta (Dunett 1972).

Los mecanismos de motivación lo mismo son directos (como los incentivos económicos) que sutiles e imperceptibles. Muchas veces, estos mecanismos ni siquiera alcanzan a vislumbrarse dentro del contexto laboral, sino que se encuentran dentro del hombre mismo. Tomemos como ejemplo una persona que necesita sentirse reconocida por los demás, lo mismo puede dedicarse a su belleza personal olvidando su trabajo, que realizar sus labores cotidianas con tanto esmero que es igualmente reconocida por su apariencia que por su desarrollo profesional. Para las empresas, lo mas importante en contar con personal altamente calificado y que desarrolle su trabajo eficientemente, casi siempre el trabajo desarrollado implica satisfacciones de cualquier tipo, el empleado se esmerará por realizarlo lo mejor posible; es por eso que es necesario que exista una relación estrecha entre los objetivo individuales y los

TESIS CCN
FALLA DE ORIGEN

de la empresa, entre mas cercanos estén, mayor sera el esfuerzo comun que exista para la satisfacción de éstos (Schultz, 1985).

Un empleado que se encuentra satisfecho con su trabajo y con un alto sentido de pertenencia hacia su empresa, reflejará su sentir en la organización, con la eficiencia y productividad en sus actividades diarias.

Ordinariamente, en la industria, el factor motivacional mas utilizado es el incentivo económico (a través de primas, horas extras, etc.) el que da resultado cuando el trabajo es mas un medio que un fin. aunque descarta de manera automática los satisfactores de otras índoles, como el reconocimiento, la satisfacción por el logro de una meta, entre otros. El dinero es un incentivo y es importante aclarar que se pueden clasificar los incentivos en dos tipos: los económicos y los no financieros (Dunette, 1972).

Blumm(1976), define incentivo como "una fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin, aunque estos cuando son particulares tienen gran significación, en la industria, suele emplearse el incentivo económico como un medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona."

Aunque en un principio se tomó el dinero como el mejor de los incentivos, investigaciones al respecto (Porter, 1963), demostraron que este no es tan efectivo como se pensaba.

Dentro de los incentivos no financieros esta la competencia y la cooperación. La competencia implica que cada persona haga mejor su trabajo, la cooperación implica que todos trabajen por igual para la obtención de un fin. El psicólogo puede decidir entre estos dos aspectos cual es el que vale más, de acuerdo a el tipo de industria a la que pertenezca, si es trabajo en cadena podrán ser mejor los incentivos por cooperación, si es a destajo, los objetivos por competencia.

Dentro de la industria, la motivación se encuentra enfocada basicamente hacia el decremento de aspectos negativos tales como el ausentismo, retardos, disminución de la producción o quejas constantes entre los compañeros de trabajo o con los mandos superiores.

Para el logro de las metas se utilizan desde estímulos visuales como carteles, periódicos murales, etc. hasta métodos complejos que se basan en las diferentes teorías que se han desarrollado para tales fines, la elección de cualquier método depende en la mayoría de los casos, del recurso económico con el que se cuenta y del apoyo que le den a este aspecto los directivos, tanto para llevar a cabo la investigación como para los programas que se traten de implementar. De acuerdo a los resultados obtenidos, muchas veces es como se consigue el apoyo.

Se puede decir que la motivación se inserta en la industria a partir de la Revolución Industrial, donde (...) la amenaza de una fuerte

competencia, para proteger las inversiones de capital y tratar de satisfacer las demandas del consumidor, los propietarios presionan cada vez mas para aumentar su producción. Se dirigió entonces la atención al empleado en su aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación se volvieron importantes (Dunette 1972).

En esta época se consideraba al hombre como un elemento de producción.

Blumm cita a Taylor cuando expone que "la eficiencia podría incrementarse facilmente proporcionandole al trabajador un medio mejor para hacer su trabajo y que podría incrementar sus esfuerzos por el simple medio de usar el dinero como un incentivo".

Desarrollando sistemas de tiempos y movimientos y análisis de métodos por medio de los cuales el empleado fue "estandarizado", introdujo tambien sistemas de incentivos de sueldos de manera que los trabajadores recibían incentivos económicos adicionales por altas producciones.

Se advierte aqui que se consideraba al hombre como idéntico a las demás, hecho que rompe con la concepción que actualmente se tiene de motivación.

A principios de los años 20's Mayo (cit Blumm 1976), introdujo en los incentivos para la producción, aspectos meramente humanos,

considerando a los trabajadores como miembros significativos de un grupo, infirió que muchos motivos diferentes podían estar actuando, incluyendo por ejemplo, la seguridad, la afiliación, estimación, interés en el trabajo y el logro de metas.

-En los años 40's Maslow (cit en Blumm 1976), desarrolla una teoría motivacional tomando en cuenta 3 aspectos importantes:
necesidad o motivo, respuesta de conducta y meta.

Clasifica las necesidades humanas en 5 grupos:

- * necesidades fisiológicas.
- * necesidades de seguridad
- * necesidades de amor
- * necesidades de estimación
- * necesidades de autorrealización.

Considerando vital la estructura jerárquica de necesidades, lo que actualmente conocemos como la pirámide de Maslow.

Las premisas fundamentales de Maslow fueron:

- El comportamiento de cualquier persona esta dominado y determinado por los grupos mas bajos de necesidades no satisfechas.
- El individuo satisface automáticamente sus necesidades principiando con las inferiores y ascendiendo de acuerdo con la jerarquía.

3.- Se dice que los grupos de necesidades de los niveles 1 y 2 son "prepotentes" en el sentido de que prevalecerán sobre las que tienen una posición mas alta en la jerarquía.

En las décadas de los 60's Porter aplica la teoría de Maslow y encuentra que la formulación de hipótesis basadas en esta teoría pueden obtener resultados muy diversos según donde se apliquen.

Otro de los científicos que se dedica al estudio de la motivación dentro de la industria es Vroom (cit, en Blumm 1976) definiendo dos proposiciones:

1.- Para una persona, valencia de un suceso es la función monotómicamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias para todos los sucesos y sus conceptos de su instrumentalidad para la obtención de estos otros resultados.

Valencia es definida como una atracción de una meta o un suceso o la satisfacción esperada de un suceso.

2.- La fuerza que se ejerce sobre una persona para realizar un acto, es una función monotómicamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias de todos los sucesos y la fuerza de sus experiencias de que el acto irá seguido del logro de los resultados.

Las proposiciones de Vroom pueden ejemplificarse así:

Si una persona quiere comprarse un coche, éste (el deseo) será la suma de todos los acontecimientos que pudieran ocurrir a la compra, su valencia será positiva si encuentra por ejemplo status, reconocimiento, economía de tiempo, etc. ; todos estos factores suman una valencia digamos del 50%, pero al mismo tiempo entrarán sucesos o valencias negativas, por ejemplo, gastos de mantenimiento, gasolina, pago de derechos, limitaciones económicas por un tiempo, etc. Si la suma de estas valencias negativas es mayor que la de las valencias positivas, será menor la posibilidad de ver realizado su deseo: las ventajas suman 50% y las desventajas 80%, da una valencia de -30%, mientras mayor sea la valencia de cualquier resultado, tanto mas tendrá una persona a entrar en acción.

En conclusión podemos decir que la motivación es un proceso complejo en el que cada persona reacciona de acuerdo a su historia propia, los factores motivacionales no se aplican de la misma forma entre las personas, sin embargo, dentro de la industria, se han tratado de generalizar aspectos para disminuir sobre todo los aspectos negativos de la conducta. Toca al psicólogo industrial mediatizar, elegir y adaptar estos factores de acuerdo al tipo de industria en la que se encuentre, ya que si entre personas hay diferencias, entre las industrias que están conformadas por grupos de personas, las diferencias son mayores aún.

SELECCION E INDUCCION

Comunmente en el ámbito laboral se escucha decir que el activo mas importante de una empresa es el recurso humano con el que cuenta y en la medida en que éste sea eficiente, lo será la organización a la que pertenece, muchas veces, el éxito o fracaso de una empresa, dependen de los individuos que la conforman, es por eso que se hace necesario encontrar y ubicar a las personas adecuadas para embonar en el aparato productivo de tal manera que cubran y puedan cumplir las expectativas y los objetivos de la organización a la que se integran. Este proceso se conoce como selección de personal. (Foulkes, 1984).

La selección es un proceso inherente a los seres vivos, la naturaleza elige a los seres mas aptos para sobrevivir de entre las especies animales, del mismo modo el hombre elige a aquellos que pudieran desarrollar alguna cualidad en especial que les interese.

Desde las primeras organizaciones humanas, la selección del personal se evidencia, Los hombres mas fuertes físicamente desarrollan actividades acordes a su compleción, después, una vez iniciada la Revolución Industrial, se clasifica a la gente basandose en datos meramente intuitivos, los supervisores decidían acerca de quien trabajaba y en qué.

Actualmente, todavía en muchas organizaciones, la selección de personal se hace de manera subjetiva, existen compañías donde el Jefe

o encargado de la selección juzga a los candidatos por la fuerza de un apretón de manos, la actitud o la forma de vestir (Arias G. 1979).

Es a principios de este siglo cuando se empieza a realizar un proceso de elección de manera técnica. En la Primera Guerra Mundial, se plantea la necesidad de seleccionar a millones de individuos para destinarlos a tareas específicas.

La psicología, como principal ciencia que estudia y trata la conducta humana, esta bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de problemas y eventos que surgen de la conducta humana, aplicada en el area industrial, en lo referente a selección, es altamente utilizada. Cuando observamos a los individuos, es sorprendente ver la variedad de diferencias físicas que existen entre unos y otros, como estatura, complexión, color de ojos, de pelo, etc. pero mas importantes son las diferencias que no percibimos a simple vista, como la inteligencia, la habilidad, intereses vocacionales, etc. las que a final de cuentas son parte fundamental de la decisión acerca de donde se ubican en puesto y área los candidatos aceptados.

Una de las Aportaciones mas importantes de la psicología en relación a la selección de personal, es la creación de pruebas psicométricas (Eguiluz, 1994), que se utilizan para medir y catalogar esas diferencias imperceptibles. Aun cuando en un principio se crearon para utilizarse en la milicia, actualmente se han extendido

modificado y perfeccionado para aplicarlas al área educativa, clínica y sobre todo en la industrial.

Heredia Espinoza ha definido a la selección de personal como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra un puesto adecuado a un costo adecuado.

También se ha dicho que los "métodos de selección son los sistemas que se han estudiado, desarrollado y aplicado para vencer, con relativa rapidez y acierto, la indudable barrera de la ignorancia que separa a la empresa del recién llegado (Blumm 1976).

Para llevar a cabo la selección de personal es necesario seguir un procedimiento o un método que delimite claramente los niveles de pruebas a aplicar de acuerdo al nivel del puesto y las características necesarias a cubrir en el mismo, incluyendo conocimientos, escolaridad, experiencia, etc.

El método o modelo de selección debe estar estructurado de acuerdo al tipo de organización, vacantes y variables que intervienen de manera constante, es decir, se debe diseñar como un traje a la medida de cada empresa, esto significa que se deben evaluar los siguientes apartados:

1.- Exámen de puestos vacantes: consiste en un análisis de puestos, la comprensión y conocimientos de un puesto son importantes para la

utilización de cualquier prueba de selección y colocación de empleados.

2.- Selección de criterios:

a) escoger un indicador que mida el puesto hasta el que un trabajador es "bueno" o competente y

b) la elección de medidas particulares que puedan utilizarse para predecir hasta que punto tendrá éxito un empleado en su trabajo.

O bien se debe definir:

- a que nivel se va a seleccionar ?

- que requisitos exige cada puesto para su desempeño ?

- que probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerle a los candidatos ?

- cuales son las políticas y lineamientos de contratación ?

- cual es el nivel de sueldo ?

- que tan difícil es la selección para el puesto específico ?

- que personalidad debe tener el candidato para integrarse al área de trabajo ?

De manera general, podemos decir que la selección de personal se lleva a cabo mediante el siguiente proceso:

* vacante

* Reclutamiento

- * Solicitud
- * entrevista
- * aplicación de pruebas psicométricas
- * Evaluación
- * Toma de decisión.

VACANTE.- Cuando en alguna empresa existe una vacante, es porque se ha creado nuevos puestos, hay aumento de personal o algún trabajador ha renunciado. La vacante definida como tal es un puesto que no tiene titular.

REQUISICION DE DOCUMENTOS.- que son aquellos que avalan la contratación de alguna persona para cubrir la vacante.

ANALISIS DE PUESTOS.- que es el documento que describe las características físicas, psicológicas y las habilidades, conocimientos experiencia y escolaridad que debe cubrir el futuro titular del puesto. (Alexander Hamilton Institute, 1992)

RECLUTAMIENTO.- es el primer contacto que tiene el candidato con la empresa a la que pretende integrarse, se lleva a cabo en el sindicato de la empresa, con los familiares de los actuales trabajadores, amigos, en las escuelas, oficinas de colocación, anuncios en los periódicos o en las puertas de la misma empresa, dependiendo de las políticas de cada una se realiza el reclutamiento, hay industrias que tienen intercambio de candidatos o cartera para tener una fuente más de reclutamiento.

SOLICITUD.- La solicitud de empleo es un instrumento que nos permite conocer los datos generales del candidato, puede ser creada por la empresa o haber un modelo estandarizado, muchas veces es el primer filtro del proceso de selección, ya que en ella se encuentran datos como edad, ubicación domiciliaria, estado civil, escolaridad, etc. datos que en algunas empresas son definitivos para la selección.

ENTREVISTA.- dependiendo de la solicitud, el candidato puede pasar a la entrevista, que se elabora de acuerdo a las necesidades de la empresa y en ella se pueden evidenciar de manera mas concreta los datos del candidato, la entrevista permite conocer la forma de ser, pensar y sentir del aspirante, sus intereses y sus aspiraciones dependiendo del tipo de entrevistas que se utilicen. Este instrumento es una parte muy importante de la selección porque da una panorámica muy completa del candidato.

La entrevista puede ser dirigida, estructurada, abierta o cerrada. La entrevista dirigida es basicamente un cuestionario con espacios en blanco para que el entrevistado los llene con las respuestas que considere convenientes, siempre en presencia del evaluador. La entrevista abierta o no dirigida, consiste en una serie de preguntas que el entrevistador va haciendo según las considere convenientes. (Luthans & Kretner, 1980).

La entrevista abierta deja libertad al entrevistado de hablar ampliamente sobre alguna pregunta y es el entrevistador quien toma

nota sobre los aspectos importantes a tomar en cuenta para el puesto a cubrir con el entrevistado. El evaluador debe ser hábil para guiar la entrevista y evitar pérdidas de tiempo en divagaciones.

La entrevista cerrada consiste en una serie de preguntas que se le hacen al solicitante enfocadas hacia aspectos concretos que interesan al entrevistador, normalmente son preguntas con varias opciones de respuesta.

La entrevista es quizás el método de selección mas utilizado y completo para la selección de personal

APLICACION DE PRUEBAS PSICOMETRICAS.- en la mayoría de las industrias mexicanas, al igual que en los países en vías de desarrollo, los métodos de selección han sido adaptados de los países industrializados, en el caso concreto de México, solo algunas pruebas han sido traducidas y estandarizadas, la utilización de pruebas solamente traducidas puede variar los resultados, pues la cultura y avance de el país donde fue estandarizada es diferente a la muestra.

Aun así, existen baterías que han sido estructuradas por los encargados de la selección, evaluando aquellos aspectos que a su juicio, son relevantes para elegir a un candidato.

Cabe mencionar que existen empresas en las que además de las pruebas psicométricas, se aplican pruebas de habilidades y exámenes médicos,

en el caso de las pruebas de habilidades, pueden ser trabajos típicos que desarrollaran los seleccionados al entrar a trabajar, por ejemplo, ensartar agujas, embobinar hilo, etc.

EVALUACION.- En el caso de las pruebas psicológicas, cada reactivo ya tiene un valor específico, en el caso de la entrevista, es el entrevistador el que asigna un puntaje a cada respuesta, este criterio puede variar de empresa a empresa, e incluso en una misma compañía de entrevistador a entrevistador.

En el caso de exámenes médicos, se establecen estándares para la aceptación o rechazo de un candidato, al igual que en las pruebas de habilidades, las que normalmente están directamente relacionadas con el rendimiento promedio del trabajador.

TOMA DE DECISION.- normalmente los encargados de la selección no deciden solos que candidato es el que cubre la vacante, ellos recomiendan y aconsejan de acuerdo a las evaluaciones y entrevistas, aunque por supuesto es de peso la opinión del psicólogo industrial encargado de la selección para la contratación de uno u otro candidato.

La selección de personal es entonces otro de los puntos importantes en los que el psicólogo tiene una amplia participación, puesto que un candidato mal seleccionado ocasiona a la empresa dispendios económicos y de tiempo, de ahí que el psicólogo necesite ser muy

profesional y cuidadoso al evaluar al posible candidato que recomendará para un puesto dentro de la empresa.

INDUCCION

Se llama inducción al procedimiento que se activa cuando un empleado se inserta en un aparato productivo; consiste en darle una panorámica general de la empresa, lo que produce y como desarrollará sus actividades, en el plano personal, se le indica su lugar de trabajo, se presenta a su jefe inmediato, se le asignan tareas y horarios y se le informa a manera de bienvenida todos los servicios con los que puede contar dentro de la empresa. El objetivo principal de los programas de inducción es desarrollar sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa y en muchos casos es el primer paso para programas de motivación y capacitación. (Grados, 1980).

Desafortunadamente en muchas empresas nacionales, no se le ha dado a la inducción la importancia que tiene, sin embargo, un buen programa de inducción puede significar muchos ahorros en tiempo, dinero y disminución de índices de deserción o rotación dentro del personal, también contribuyen a la identificación del nuevo trabajador con su centro de trabajo.

Los programas de inducción incluyen:

- una visión general de la empresa, dirección y teléfono.
- Nombre del jefe inmediato, donde recurrir en caso de accidente o de que necesite algún tramite (IMSS, INFONAVIT, etc.)
- Nombre y ubicación física del Departamento al que se va a integrar.
- Ubicación física de servicios dentro de la empresa (comedores, baños, regaderas, etc.)
- Prestaciones y servicios que la empresa otorga al trabajador
- Información general acerca de días de pago, vacaciones y aguinaldos.

Una vez en su lugar de trabajo, se le dan las herramientas necesarias para desarrollarlo, una idea general de las funciones que va a realizar y una explicación de como las debe de hacer.

En muchas empresas, se coloca al nuevo trabajador junto con trabajadores que tienen experiencia en el puesto, para que sean estos últimos los encargados de corregir en el nuevo trabajador, los errores que pudiera cometer al iniciarse en su nuevo puesto.

Hay empresas en las que existen folletos de bienvenida y hasta visitas guiadas para que el nuevo trabajador desarrolle sentido de pertenencia a la empresa. Los programas de inducción pueden ser sencillos como la recepción el primer día o complejos, con pláticas, videos, visitas guiadas etc. el nivel y tiempo que se dedique a este procedimiento depende en la mayoría de los casos de la importancia que se le de dentro de la empresa aunque también los recursos con los que se cuenten para llevarlos a cabo son determinantes.

Los programas de inducción se convierten muchas veces en parte importante de la motivación, ya que normalmente lo que cuenta es la primera impresión.

ANALISIS DE PUESTOS Y TAREAS

La labor del psicólogo en la industria, es la aplicación de técnicas y procedimientos engranados entre sí, no hay un principio o fin de actividades, ya que todas las áreas se involucran para dar como resultado el cumplimiento de los objetivos planteados.

Al igual que la capacitación, la Ley Federal Del Trabajo y Previsión Social se ocupa del análisis de puestos en su artículo 25 fracción III, estableciendo que:

"deberá tomarse por escrito el servicio o los servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible".

Así mismo el artículo 47 fracción IX dice que:

"El patrón podrá prescindir el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad al desobedecer el trabajador al patron o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

El artículo 134 fracción IV marca como obligación de los trabajadores ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

El análisis de puestos es una de las técnicas que a todos los niveles responde a la necesidad de organizar las tareas de trabajo y las actividades que en cada uno se realizan. El conjunto de actividades fijas que realiza un trabajador para la obtención de un producto o la prestación de un servicio, es la parte medular del análisis de puestos. (Grados, 1990)

El psicólogo industrial aplica diferentes técnicas para la obtención de datos, en un análisis de puestos, casi siempre se tiene la idea global y confusa de las actividades que se realizan en cada puesto, por esta razón es necesario elaborar una estrategia que permita clasificar, delimitar y establecer lo que realiza cada uno, no se debe perder de vista que el puesto es impersonal, esto es, no se analiza lo que hace la persona en un puesto, sino las actividades que se deben cubrir para desarrollar una función determinada, normalmente se utilizan la entrevista y la observación directa ya que aun cuando no se evalúa a la persona, es ésta la que proporciona la información básica, que se encuentra afectada por una rutina y ambiente de trabajo concreto.

Para la obtención de datos en el análisis de puestos, se utilizan la observación directa, la entrevista y cuestionario acerca de tiempos,

materiales, actividades y responsabilidades del trabajador frente al puesto. (Alexander Hamilton Institute, 1892).

OBSERVACION DIRECTA.- Aquí, el analista observa y registra, durante la jornada laboral, las actividades que realiza el trabajador, pueden tomarse varios trabajadores de un mismo puesto para encontrar uniformidad en las actividades.

CUESTIONARIOS.- se utilizan de respuestas abiertas o de respuestas forzosas para ayudar a delimitar las actividades de los trabajadores, según sus propias palabras

ENTREVISTA.- Este instrumento es el mas amplio y se utiliza para conocer, tanto de manera general (libre) como específica (dirigida), las actividades que se desarrollan en el puesto.

Muchas veces cuando los trabajadores no están enterados del trabajo que se está realizando, se predisponen y no colaboran con el analista, por lo que es importante que se aclare este punto en el momento oportuno.

El resultado de los análisis de puestos, se convierte en un documento que debe ser claro, de fácil lectura, específico y confiable, para cualquier miembro de la organización. Un buen análisis de puestos implica el conocimiento en cualquier momento de lo que se está haciendo, para que y cuales son las características

que se deben cubrir para hacerlo mejor tanto de conocimientos como de personalidad.

La selección de personal, la inducción, la motivación, la capacitación y el análisis de puestos, se han delimitado en diferentes áreas aun cuando forman parte de todo un proceso, el psicólogo industrial se inserta en la empresa con objetivos bien definidos; crea circunstancias propicias para la optimización de los recursos humanos y elevar con ello las condiciones del trabajador, lo que se vera reflejado en los índices de producción, es necesario basarse en técnicas definidas para la implementación de técnicas para la adquisición de habilidades que permitan al trabajador desarrollar mejor su trabajo, la motivación y las metas comunes entre empresa y trabajador hacen que éste último se desarrolle dentro del ámbito laboral, el psicólogo se convierte así en un mediador entre ambos para el logro de estas metas.

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
LA INDUSTRIA TEXTIL UN CASO PARTICULAR

México como país en vías de desarrollo, es una nación que ha ofrecido durante mucho tiempo un campo fértil para el florecimiento de cualquier industria, esta visión ha sido utilizada por hombres emprendedores que encuentran los elementos necesarios para acrecentar o formar su capital; materia prima y mano de obra.

Importando tecnología, la pequeña y mediana industria han pasado a ser emporios gracias a direcciones acertadas que han canalizado los recursos para el desarrollo de la misma.

En México, existen una amplia gama de industrias con productos diversos, los que debido a su calidad compiten en el mercado internacional. El caso que a continuación se describe, es uno de esos en los que la visión de los propietarios y una adecuada dirección han logrado fincarla como una empresa líder en su ramo, trabajo que ha implicado estar al día en tecnología y una ardua labor a lo largo de 30 años.

Tratando de dar una visión mas específica del caso que se describe, este trabajo se ha dividido en dos partes: la primera parte da una visión general de la situación organizacional en la que se encontraba la empresa y el Departamento de Recursos Humanos, hasta antes de la inserción del autor de este reporte, (1960 - 1988), donde se incluyen antecedentes históricos, formas de organización y recursos materiales y humanos, así como también las actividades de

cada uno de los Departamento y Plantas, haciendo énfasis de manera mas específica en el Departamento de Recursos Humanos.

En la segunda parte, se hace referencia a las actividades desarrolladas a lo largo de 3 años de labor como psicólogo dentro del área industrial en el Departamento de Recursos Humanos, misma que empezó a desarrollarse a partir de 1989, se describen las propuestas que se elaboraron para organizar el Departamento y el recurso humano de la empresa en general.

ANTECEDENTES AL REPORTE E HISTORIA DE LA EMPRESA.

Encajes S.A., Compañía Mexicana de Encajes, Encajes Finos S.A., Encajes Valencianos S.A. y American Textil, eran pequeñas empresas textiles que tuvieron que unirse para hacer frente a las crisis económicas de los años 60's en las que las pequeñas y medianas industrias se vieron fuertemente afectadas por los desajustes económicos de aquel entonces; así es como hace 30 años aproximadamente nace en nuestro país ENCAJES MEXICANOS S.A. DE C.V.

Desde su fundación, Encajes Mexicanos S.A. de C.V. (EMSA) ha tenido grandes aciertos tanto en lo económico como en lo productivo, lo que la ha convertido en una empresa con liquidez y capacidad competitiva, es reconocida como empresa textil por sus productos en América latina y líder en nuestro país en el ramo de encajes, listones y telas elásticas, lo que le ha permitido ser exportadora a



países como Canadá, Estados Unidos de Norteamérica y Australia entre otros, sin embargo, la solvencia económica se debe también a la elaboración de hilo elástico, tela para cortina, canesú y velour, productos que destacan en el mercado por su calidad y diseño

Para la elaboración de sus productos, EMSA cuenta con una amplia gama de maquinaria, podría decirse que tiene la más antigua y la más moderna a la vez, baste señalar como ejemplo la maquinaria de tejido Raschel y Jacquatronic, que es computarizada o los urdidores electrónicos, que han logrado altos índices de producción.

La mayor parte de esta maquinaria es importada de Alemania, España y Francia principalmente, y es de este último país del que proceden las máquinas más antiguas de la empresa, las que están incluso antes de la fusión de la misma: se hace referencia a la maquinaria Leavers. México es el único país en Latinoamérica que cuenta con este tipo de maquinaria.

Las máquinas Leavers producen encajes finos de gran belleza con un alto control de calidad siendo muy cotizados en el mercado por la elaboración de los mismos, algunos de estos encajes se han trabajado aún más pasándolos por un proceso conocido como "Rebordado", que consiste en bordar galón fino, lentejuela, listón, perla o sutage sobre los diseños tejidos realizándolos. Este tipo de encaje tiene una gran demanda en el mercado de la moda internacional. Debido a su excepcional elaboración, son utilizados en diseños de alta costura.

A continuación se presenta una tabla de la existencia de maquinaria textil con la que cuentan algunos países en América Latina. (Boletín Canaitex, Feb 1984).

PAIS	MAQUINARIA PARA ALGODON	MAQUINARIA PARA FIBRAS SINTETICAS
ARGENTINA	27,566	*****
BRASIL	130,200	19,800
VENEZUELA	6,625	5,700
MEXICO	52,500	30,810

Particularmente en esta empresa, el incremento de maquinaria ha sido considerable, tanto en cantidad como en calidad, ya que anualmente se importan cerca de 5 máquinas, considerando las de tejido, ramas para tintorería y máquinas de coser.

La población también ha ido en aumento, actualmente se cuenta con un promedio de 1839 personas entre obreros y empleados de confianza, distribuidos en todas las Plantas y Departamentos. (Reporte mensual de Personal, Recursos Humanos, Ato 1992.)

Sin embargo, EMSA sigue siendo una empresa familiar debido al modelo de administración que utiliza, esto es: la empresa se sigue manejando por una sola persona que toma las decisiones y tiene todo el poder. Esta única persona, es la que dirige y controla las actividades de toda la organización independientemente de que en cada Planta y Departamento hay un gerente que tiene que reportar al director e

incluso recibir órdenes directas del mismo. Como se haría en una familia, la autoridad recae en el jefe de la misma.

A continuación se describe la organización de EMSA, dando una visión general de las actividades que se realizan en cada Planta y Departamento. La producción de la empresa se realiza en 9 Plantas, 7 en Naucalpan; una en Tlanepantla y 1 en San Luis Potosí; se denominan de la siguiente manera:

- | | |
|----------------------|---|
| PLANTA 3 | TEJIDO TRICOT Y URDIDO, ELABORAN MALLA Y CORTINA. |
| PLANTA V | TEJIDO RASCHEL, URDIDO Y TORCIDO, TRABAJAN LICRA
CORTINA Y MANTEL |
| PLANTA R | TEJIDO RASCHEL, JACQUATRONIC Y JAQUARD, PRODUCEN
ENCAJE, CORTINA Y MANTEL. |
| PLANTA L | TEJIDO LEAVERS Y REBORDADO, FABRICAN ENCAJES, BANDAS Y
VOLANTES. |
| PLANTA F | SE LLEVAN A CABO PROCESOS DE CALANDRADO, AFELPADO,
ESTAMPADO Y TENIDO, TAMBIEN SE REALIZAN PARTE DE LOS
ACABADOS DE TELAS, PRINCIPALMENTE LICRA, ESTAMPADO Y
VELOUR. |
| PLANTA HE | PRODUCCION, ACABADO, ENVOLTURA Y DISTRIBUCION DE HILO
ELASTICO Y RESORTE. |
| PLANTA TINTORERIA 18 | PROCESO DE ACABADO DE TODO TIPO DE TELAS
(DESCRUDE, FIJADO, Y TENIDO). |
| PLANTA ACABADO 18 | REVISION, CONFECCION DE MANTEL Y RECORTADO,
CONTROL DE CALIDAD Y EMPAQUE DE TODA LA |

TEEIS CON
FALLA DE ORIGEN

PRODUCCION EXCEPTUANDO PARTE DE LICRA, HILO
ELASTICO Y TELA ESTAMPADA.

PLANTA S.L.P.

TEJIDO RASCHEL DE MANTEL, CORTINA Y ENCAJE.

Todas las Plantas se interrelacionan entre sí para la producción. La distribución y comercialización de los productos la lleva a cabo "Central de Encajes", que es otra organización de los mismos empresarios pero con diferente razón social, esta es independiente de la organización de la empresa y se encarga únicamente de la distribución.

El proceso que se sigue para la producción de la tela o encaje se ejemplifica de la siguiente manera:

- a) Se recibe el hilo en cono de los proveedores y se pasa al torcido y/o urdido para su preparación, ya sea combinando diferentes fibras o una sola para mejorar textura, calibre, o calidad del urdido.
- b) Una vez hecha la preparación del hilo se encona o se elaboran carretes o julios, que son los que se colocan en las máquinas de acuerdo a las necesidades de las mismas.
- c) El proceso de tejido es mecánico y solamente se verifica que se lleve a cabo lo más perfectamente posible. La máquina teje y enrolla a la vez obteniendo el producto en crudo para su proceso posterior.

d) En la Tintoreria se hace el lavado, desgratado en caso que se requiera, descrude, fijado y teñido, algunos productos terminan aquí su preparación, mientras que hay otros que pasan al recortado, rebordado o estampado.

e) El estampado se lleva a cabo en máquinas semi automáticas, se pueden manejar hasta 8 tintas en las máquinas de bandas o rodillos (Bucer) o la cantidad que se deseen en las máquinas de carro (Gali). El proceso de estampado comienza y termina en la misma maquina y posteriormente se pasa al vaporizado para fijar o intensificar los colores, de ahí al revisado y empaque.

f) Para afelpar la tela, existen máquinas que sacan "pelo" mediante pequeñas agujas, pueden pasar al calandrado o no, este proceso consiste en quemar parte del pelo para formar figuras como ramos de flores, diseños geométricos, etc.

g) El acabado de la tela se realiza en dos Plantas y consiste en dar a la tela la revisión de tejido, teñido y estampado, para que tenga la mas alta calidad, alguna tela sale en rollo, en el caso de las manteles, se recortan y se les pone orilla de encaje, los encajes se empaquetan y la tela seleccionada pasa al Rebordado.

Una vez revisada, la tela es llevada a bodega de donde se surten los pedidos.

Cabe mencionar la existencia de un aparato administrativo que permite llevar a cabo la producción, mismo que esta constituido por 7 Departamentos:

* DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.- Encargado de los aspectos fiscales y contables de la empresa, se encarga también de los pago a proveedores y facturación de materiales y productos que salen de la empresa.

* DEPARTAMENTO DE AUDITORIA.- Encargado de la elaboración de nómina semanal para obreros y quincenal para empleados, elaboración computarizada de tarjetas de control de asistencias y de las nóminas especiales: vacaciones, ahorros y aguinaldos.

* DEPARTAMENTO DE PERSONAL.- Se ocupa de los trámites legales de contratación, altas y bajas del IMSS, INFOANVIT, FONACOT. Atención a diversas Secretarías que visitan la empresa como SEDUE, DEL TRABAJO. SALUBRIDAD, etc. Coordina el pago a los trabajadores y todos los movimientos internos de la empresa relacionados con el personal.

* DEPARTAMENTO DE COMPRAS.- Tiene como función surtir de insumos a la empresa, excluyendo el hilo, ya que este llega a la Planta donde se requiere. A través de este Departamento se adquiere y distribuye entre todas las Plantas, materiales, papelería, refacciones herramienta, artículos de aseo, etc. para que se desarrolle adecuadamente el trabajo.

* DEPARTAMENTO DE COSTOS.- Se encarga de determinar el costo real y a futuro de los productos que se elaboran y determina si es redituable

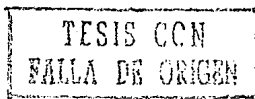
para la empresa su elaboración. También realiza estimaciones en tiempos y costos de futuros productos a elaborar dentro del catálogo maestro de productos.

* DEPARTAMENTO DE INFORMATICA.- Este lleva a cabo la programación de la producción y los pedidos que se necesitan cubrir en tiempos programados, así como las fases en que se encuentra cada producto.

* DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .- Encargado de la planeación de actividades que competen al recurso humano, como programas motivacionales, selección de personal, nivelación salarial, estudios de opinión sobre diferentes actividades de la empresa, capacitación y evaluación de puestos y análisis de los mismos.

Los Departamentos al igual que las Plantas se interrelacionan entre sí, aunque la creación de cada uno de ellos se ha hecho de acuerdo a las necesidades de la empresa, como ejemplo, se señala el caso del Departamento de Informática, en el que a mediados de 1989, se implementaron sistemas computarizados, debido a la enorme cantidad de datos que debían manejar, hasta ese entonces, la programación se hacía de manera manual.

Los profesionistas que se hacen cargo de la dirección tanto de Plantas como de Departamentos, en la mayoría de los casos solamente tienen preparación profesional, algunos de ellos no tienen una carrera terminada e incluso uno no tiene más que estudios de primaria. En el caso de los mandos intermedios, en Planta productiva,

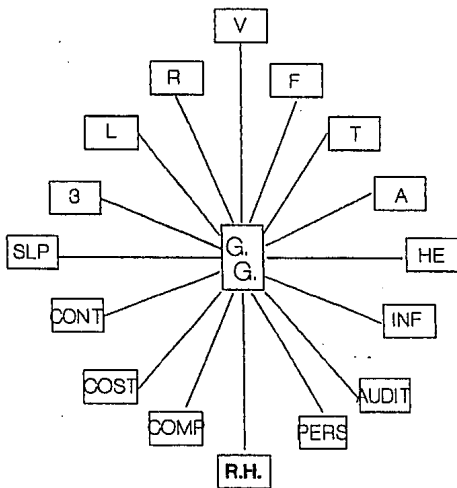


la preparación en menor aún, solamente estudios de secundaria o cuando mucho 5 años de educación básica, sin embargo esta gente ha laborado en la empresa mas de 30 años, por lo que suplen la falta de preparación académica con la experiencia de toda una vida.

Aún cuando en la empresa no existe un organigrama de los Departamentos y Plantas, se elaboró uno para ejemplificar la situación en la que actualmente se encuentra la empresa, mismo que se presenta en la fig. 2.1 en la que se puede observar que existe una Gerencia General que es la encargada de coordinar, controlar, planear y decidir todas las actividades tanto de Plantas como de Departamentos. Puede observarse que el Departamento de Recursos Humanos estaba considerado como un Departamento mas dentro de la organización, sin ninguna actividad claramente definida ante los demás Departamentos.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

PRODUCCION



ADMINISTRACION

FIGURA 2.1

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
1982 - 1989

Como se mencionaba anteriormente, la parte fundamental de cualquier empresa son los recursos humanos con que cuenten y en la medida en que estos sean eficientes, mayor será la productividad y calidad de la misma.

Es de gran importancia entonces, consolidar todos aquellos aspectos que competen al recurso humano para hacerlo parte del aparato productivo una vez que pertenecen a él, brindándole las oportunidades y cubriendo sus necesidades básicas, tanto económicas como personales.

Los Departamentos de Recursos Humanos (DRH), son relevantes dentro de la industria, ya que su principal objetivo es para con los hombres que la conforman; técnica y operativamente se concibe un DRH como: "... el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, la organización y del país en general..." (Schultz, 1985).

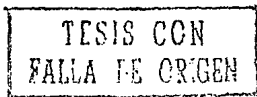
La existencia del recurso humano en cualquier empresa, crea la necesidad de darle servicio a los hombres que en ella laboran, para obtener los mayores beneficios recíprocos, meta final de toda organización comercial, beneficios que redundan en mayores utilidades

mejores condiciones de trabajo, valorización de puestos e incrementos salariales acordes con la realidad.

A lo largo de 3 años de trabajo, se ha podido evidenciar la repercusión que puede tener un programa de motivación bien aplicado, o una selección de personal mal realizada y esto confirma la importancia de la psicología dentro del ámbito laboral, un programa de motivación bien estructurado puede incrementar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa en que laboran e incrementar con ello los índices de producción, no se debe olvidar que los recursos humanos de cualquier organización se ven afectados en su comportamiento por todos los factores que conforman la vida cotidiana, por cuya razón se evidencia aun más la importancia de una buena selección, inducción y sobre todo motivación que permitan un ajuste adecuado del trabajador a la empresa en un ambiente de bienestar, comunicación y armonía que le permitan desarrollar su potencial, trabajar con gusto e incrementar con su trabajo la producción, redundando en un beneficio directo sobre el trabajador y por consecuencia para la empresa en la que labora.

CREACION DEL DEPARTAMENTO.

El DRH de EMSA se crea en 1992, con el propósito de cubrir las necesidades de capacitación que por ley cada empresa debe cumplir. Dichas necesidades se cubrieron registrando Planes, programas y constancias de capacitación, lo que no implicó mayor trabajo que el



mecanografiado y la recabación de firmas tanto de trabajadores como de capacitadores, limitandose exclusivamente a esta actividad, sin llevar a cabo el proceso de capacitación en sí, quedando planteado solo de manera teórica.

Una vez cubiertos los requisitos legales de capacitación, las actividades que se desarrollaron, fueron de acuerdo a la experiencia del jefe del Departamento, lo que fue creando una serie de obstáculos para el mismo, ya que a juicio de los demás jefes de Planta y Departamentos, eran actividades superfluas, como controles de personal dado de baja, eventos del día del niño, del ingeniero, etc. actividades que eran costosas y sin beneficio alguno para la producción.

En ocasiones parecía un Departamento totalmente aislado del resto de la organización, las actividades eran bloqueadas y no existía por parte del Jefe, contacto con las personas mas allá de lo estrictamente laboral y solo cuando era indispensable, algunas actividades quedaron truncadas por la apatía, falta de cooperación y apoyo de los demás Departamentos aun cuando a niveles de Jefatura se manejaba lo contrario, como ejemplo, se menciona un programa de Calidad que se llevo a cabo en 3 fases:

- 1.- Elaboración de carteles acerca del concepto de lo que es la calidad (esta fase se desarrolló).

2.- Elaboración y colocación de cartelitas acerca del concepto de calidad aplicado al trabajo y los beneficios que se pueden obtener con ella (esta fase se desarrolló).

3.- Estudio de opinión acerca de lo que pensaba la gente de la calidad y del programa en general (esta fase no se desarrolló porque según algunos jefes de Planta, se percibía mucha agresividad por parte de los trabajadores acerca de los mensajes de los cartelitos. Otra de las causas que se reportó por parte del Jefe de Recursos Humanos, fue la falta de apoyo de los Jefes de Plantas para con el programa, aun cuando según él, ellos mismos lo habían solicitado).

La imagen negativa del Departamento había ido en detrimento aún mas debido al estilo de trabajo del Jefe del mismo, dejaba las cosas a medias y no tenía horario fijo, lo que hacía creer a los demás que tenía ciertos privilegios, la mayoría de las veces no estaba enterado de lo que sucedía dentro de la empresa debido a una serie de actividades que realizaba ajenas a ella, pero durante el tiempo que ahí permanecía y que aún siguió realizando hasta junio de 1969.

En sondeos aplicados a jefes de Planta y Departamentos acerca de la imagen de Recursos Humanos y del Departamento , se recibieron críticas negativas, se consideraba un Departamento duplicador de funciones, lo que realizaba como controles de personal, altas, bajas y entrevistas, las hacía antes el jefe de Planta o el Jefe de Personal, opinaban que era un Departamento desorganizado, improductivo, que no conocía ni la forma en que se llevaba a cabo

el proceso ni las personas que en el intervenían por lo que no estaba capacitado para tomar decisiones o implementar programas de ninguna especie.

Hasta hace 3 años, la relación del Departamento con los demás Departamentos y Plantas podía considerarse "fría", se le consideraba un Departamento agresor porque aparentemente era el encargado de estudios de salarios y evaluaciones de puestos, en síntesis, el trabajo del DRH se consideraba obsoleto y negativo.

1989-1991

El crecimiento del Departamento ha sido paulatino, tanto en personal como en actividades, en un inicio estaba a cargo un Lic. Antropología, condición que se conservó hasta 1989, fecha en la que se integró una analista con estudios de psicología, con esta inserción, se intentaron establecer nuevos canales de comunicación más funcionales con las demás instancias de la empresa, lo que se consideró como una de las primeras actividades de cambio.

Probablemente la concepción negativa se debía a la falta de comunicación por parte del Jefe con los demás Departamentos, no les informaba de lo que pretendía hacer y esto ocasionaba que los demás pensarán que se estaba entrometiendo en su trabajo.

Actualmente se pide la cooperación de todos los jefes cuando se pretende desarrollar un trabajo en el que están inmiscuidos los trabajadores, jefes de planta o ambos y esto ha permitido avanzar en

ISSIS C. N
FALLA LE ORIGEN

relacion al trabajo que se realiza y en las relaciones y conceptos del Departamento que se tienen.

REPORTE

En el ambito laboral, es importante que todas las organizaciones tanto administrativas como productivas cuenten con un manual de organizacion y procedimientos; como en el DRH no existía esto, fué una de las primeras actividades que se desarrollaron: la elaboración dicho manual, las actividades que en el se describen son desarrolladas indistintamente por el Jefe del Departamento o por la analista.

OBJETIVOS Y FUNCIONES

OBJETIVO GENERAL

" Investigar, planificar, programar, normativizar, operativizar, controlar y evaluar programas y políticas dirigidas al recurso humano así como su manejo a través de herramientas técnico metodológicas administrativas y psicopedagógicas y con ello darle un buen servicio a los trabajadores de la empresa.

OBJETIVOS PARTICULARES

DE SELECCION:

- proporcionar mano de obra competente a las diversas Plantas y Departamentos que lo soliciten de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, mediante pruebas psicométricas y entrevistas para elegir al candidato mas idóneo (de acuerdo a los perfiles elaborados conjuntamente con Jefes de Planta y Deptos.) para cubrir un puesto determinado.

- Establecer políticas y procedimientos para llevar a cabo en los tiempos y costos establecidos el proceso de selección.

DE INDUCCION:

- Mediante recursos ilustrativos que contengan los rasgos fundamentales de la empresa a la que se esta integrando el nuevo trabajador, darle a conocer de manera general el proceso productivo al que se incorpora asi como sus funciones, derechos y obligaciones.
- Establecer procedimientos y técnicas adecuadas para fomentar el sentido de pertenencia de los trabajadores tanto de nuevo ingreso como de planta.

DE CONTROLES DE INFORMACION:

- Elaborar normas, procedimientos, sistemas y formas para el manejo de información administrativa de la empresa.

DE INVESTIGACION:

- Investigar problemas conductuales, de rotación, laborales y políticos de la empresa para efectuar programas, lineamientos y actividades tendientes a la disminución de conflictos psicosociales.

DE MOTIVACION:

- Realización de programas motivacionales hacia el personal administrativo y productivo de la empresa para el decremento de

conductas negativas y el mejoramiento en el desarrollo y desempeño personal y profesional del trabajador.

DE CAPACITACION:

- Establecer junto con los directivos de Plantas Departamento y empresa las políticas a seguir en materia de capacitación, desde la detección de necesidades hasta registro de cursos de capacitación.

- Formular rutas críticas de actividades tendientes a la implementación de todos y cada uno de los procesos que se realicen en materia de capacitación.

- Coordinar, planear y programar los cursos necesarios para proporcionar a mediano y largo plazo mano de obra calificada a la empresa y también en casos específicos, impartir cursos de capacitación y apoyar a los instructores internos mediante los recursos y materiales, técnicos pedagógicos y didácticos para el logro e impartición de cursos.

ACTIVIDADES

* Realizar estudios diagnosticadores de la empresa en materia de capacitación, organización y motivación.



* Elaboración de políticas y procedimientos administrativos, control y evaluación del movimiento de personal y racionalización en consumo de horas extras.

* Elaboración de formas y procedimientos administrativos, manuales de procedimientos, organización y normativos, evaluación del desempeño en el trabajo y seguimiento del recurso humano.

* Asesoramiento administrativo a todos los jefes de las instancias que comprende la empresa y que lo soliciten, evaluación y seguimiento de todos los programas administrativos.

* Planeación, programación y contratación de instructores, evaluación y seguimiento de capacitación y capacitandos.

* Elaboración y planeación de programas motivacionales para propiciar cambios de conducta a través de actividades cotidianas.

Paralelamente con la elaboración del manual, se hizo un recorrido por todas y cada una de las Plantas y Departamentos con la finalidad de conocer su ubicación física, el tipo de recursos tanto humanos como materiales y el proceso productivo que se lleva en cada una de las Plantas, esto fue como un primer acercamiento que permitiera conocer las necesidades de la empresa para poder planear las actividades pertinentes en materia de recursos humanos.

En esta primera evaluación se detectó que no existía ningún control administrativo de personal en el sentido de que solamente sabían cuantos trabajadores eran, sin conocer ningún otro aspecto de ellos, para subsanar esta deficiencia, se propuso la elaboración de una "Plantilla de Personal" de la empresa, tanto de personal obrero como de confianza, la que debido a la cantidad de datos que manejaba se dividió en dos fases:

PRIMERA FASE: DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR

- 1.- LUGAR O AREA DE ASIGNACION (PLANTA O DEPARTAMENTO)
- 2.- CLAVE DE ASIGNACION
- 3.- NUMERO LABORAL
- 4.- NOMBRE COMPLETO
- 5.- SEXO
- 6.- TURNO
- 7.- PUESTO
- 8.- SALARIO
- 9.- REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES
- 10.- EDAD
- 11.- FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA
- 12.- ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA

SEGUNDA FASE: DATOS PERSONALES DEL TRABAJADOR

- 1.- LUGAR DE NACIMIENTO
- 2.- ESTADO CIVIL
- 3.- NUMERO DE HIJOS EDADES Y SEXO
- 4.- ESCOLARIDAD (ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS).

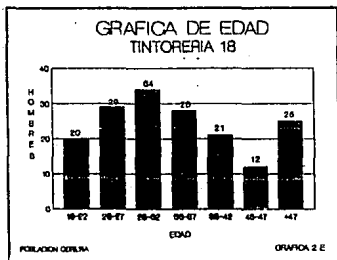
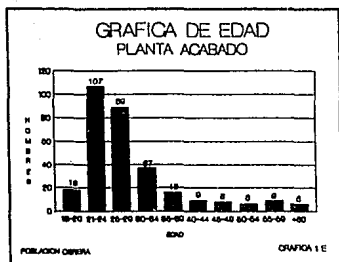
La primera fase de la elaboración de la Plantilla se llevo a cabo en un 100%. Se presentó a la Gerencia un panorama general de la población obrera y de confianza, considerando la relevancia de los siguientes puntos:

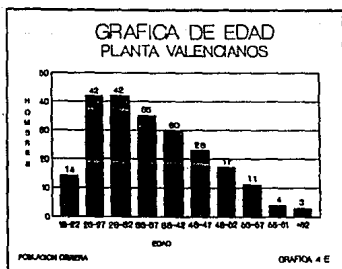
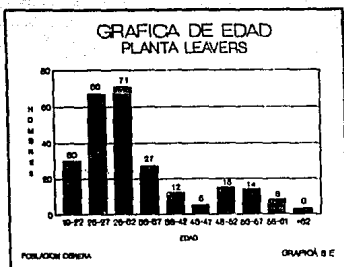
1.- La edad de la población por Plantas (graficas 1E, 2E, 3E, 4E, 5E, 6E, 7E, 8E, 9E Y 10E).

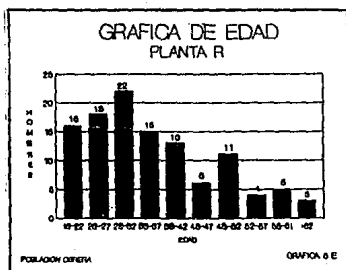
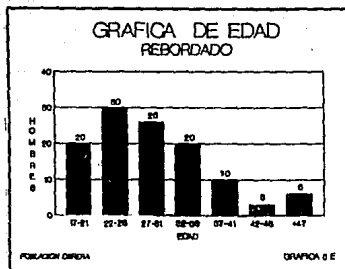
En este rubro cabe señalar que la Planta que mayor número de gente joven tiene es la "F" con 131 personas entre 18 y 27 años de edad, (gráfica 7E), que corresponde al 58.22% del total de la población de esa Planta.

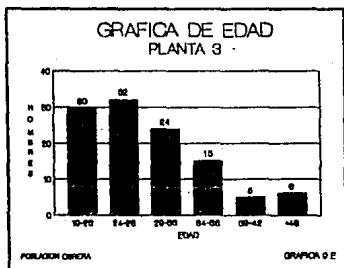
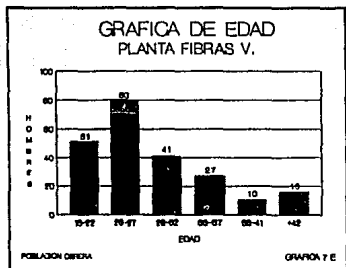
En el Acabado 18, existen 123 personas dentro de este mismo rango (gráfica 1E), que es el 43.92% del total de la población de la Planta, La Tintorería 18 (gráfica 2E) manifiesta el 48% de su población entre los 18 y 27 años de edad, aunque el 33% corresponde a personas entre 43 a mas de 47 años de edad.

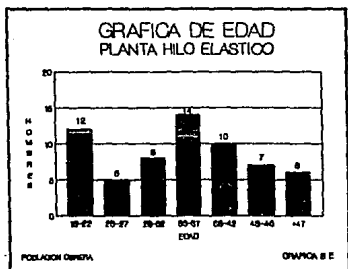
En Planta "L", el 67% de la población tiene entre 19 y 32 años de edad, sin embargo, es en esta planta donde laboran las personas con mayor antigüedad (gráfica 3A), excluyendo a los empleados de confianza, ya que los rangos en ésta, son muy amplios, desde 17 hasta 72 años de edad. (gráfica 10E) En Planta "V", (gráfica 4E), se observan porcentajes similares entre los 23 y 42 años de edad, el Rebordado es la Planta que más alto porcentaje maneja en relación a la gente de entre 17 y 36 años: el 83.47% (gráfica 5E). El 76% de la población de Planta "3", esta comprendida entre los 19 y 33 años de







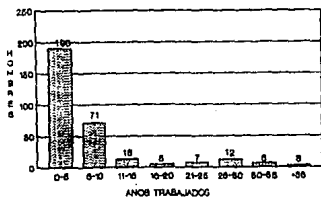




edad, mientras que Planta "HE" tiene un 41% en este mismo rango. Casi la mitad de la población de Planta "R" (49.5%) está comprendida entre los 18 y 37 años de edad (gráfica 6E).

2.- La antigüedad de la población por Plantas (gráficas 1A, 2A, 3A, 4A, 5A, 6A, 7A, 8A, 9A Y 10A), se puede observar que en el Acabado existen 190 personas que tienen menos de 4 años trabajando en la empresa (gráfica 1A), en este parámetro están comprendidas las personas que tienen como mínimo 1 mes trabajando; en Planta "F" hay 152 personas (gráfica 7A) y en Planta "L" hay 125 personas (gráfica 3A), dentro de este mismo rango. En la Planta "F", y Planta "3" (gráfica 9A) es donde menos antigüedad existe, ya que el último rango que se maneja es de 14 años, al igual que en Planta "F". El Rebordado debe considerarse como caso aparte ya que 69 de 94 personas tienen menos de 5 años trabajando, en esta Planta la población está conformada en su totalidad por mujeres, y el trabajo que ahí se realiza es el más desgastante que se lleva a cabo en la empresa; consiste en coser a máquina manual todos los vivos de los encajes, lentejuela, perla, sutage o listón. La Planta "HE" es la única en la que el rango mayor no es de meses a 5 años trabajados, en esta Planta, existen 25 personas de entre 5 y 10 años de antigüedad. En Planta "3" (gráfica 9A) poco más de la mitad de la población (57%) está comprendida entre 0 y 4 años trabajados, el personal de confianza tiene dos terceros partes de su población (39%) entre 0 y 4 años trabajando, mientras que el resto se distribuye entre 5 y 45 años, (gráfica 10A), que es el mismo caso para Planta "R" (gráfica 6A), con 41% en el primer rango y Planta "V" (gráfica 5A), con 34%.

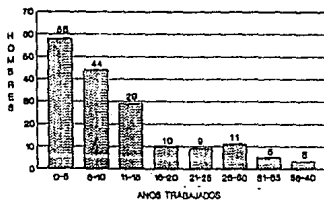
GRAFICA DE ANTIGUEDAD PLANTA DE ACABADO



POBLACION OBRERA

GRAFICA 1 A

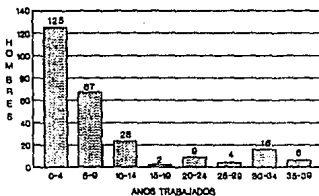
GRAFICA DE ANTIGUEDAD PLANTA TINTORERIA 18



POBLACION OBRERA

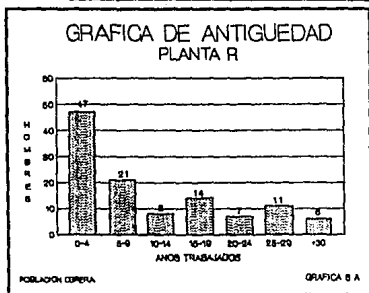
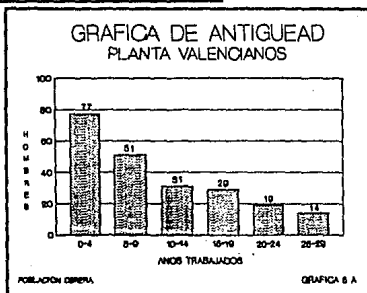
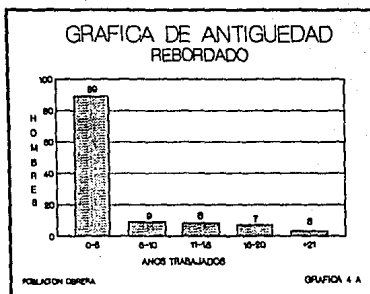
GRAFICA 2 A

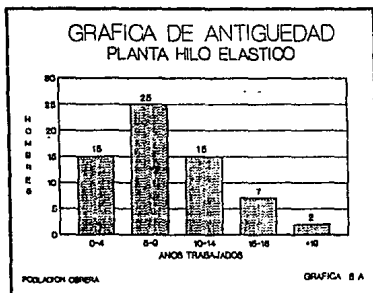
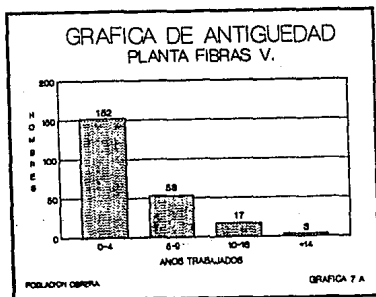
GRAFICA DE ANTIGUEDAD PLANTA LEAVERS

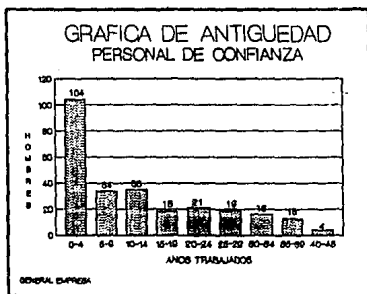
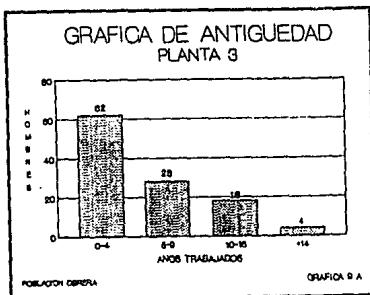


POBLACION OBRERA

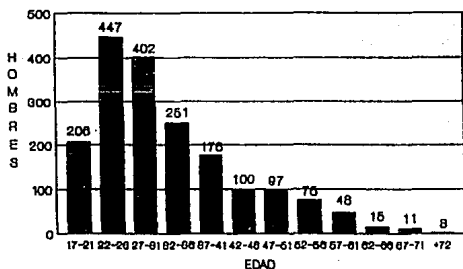
GRAFICA 3 A







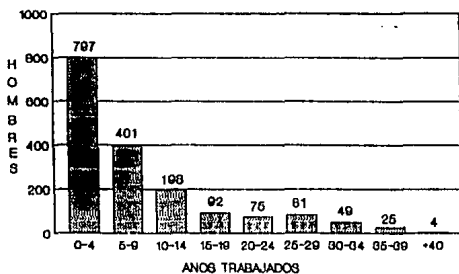
GRAFICA DE EDAD GENERAL EMPRESA



POBLACION OBRERA Y DE CONFIANZA

GRAFICA 11

GRAFICA DE ANTIGUEDAD GENERAL EMPRESA



POBLACION OBRERA Y DE CONFIANZA

GRAFICA 12

alcanzando en las dos Plantas como máximo 30 años de antigüedad.

Como conclusión a este panorama general, se observaron 2 puntos principales: La población fluctúa entre los 18 y 35 años de edad (gráfica 11) y esta directamente relacionada con la antigüedad de la empresa (gráfica 12), las Plantas que menor antigüedad tienen, son en las que mas gente joven trabaja, exceptuando Planta "L" en donde no se reflejan puntos intermedios.

2.- La antigüedad de la población está entre los 3 meses y los 5 años en la empresa (gráfica 12), lo que indica que la población que labora en la empresa puede considerarse flotante, ya que durante todo el año hay personal que se da de baja.

Debido al primer análisis de datos, se tomo la resolución de elaborar un estudio de rotación de personal partiendo de dos premisas:

- a) Se supone un bajo índice de rotación dado que el salario mínimo que se maneja en la empresa es de 27,345. a diferencia de otras empresas en donde se maneja un salario minimo de 13,300.
- b) Debido a la facilidad y poco desgaste físico del trabajo, se supone permanencia por parte del personal obrero.

Se realizó un estudio comparativo de rotación entre los años de 1990, 1991 y 1992 tomando los datos de las Plantas excuyendo San Luis Potosí y tomando a todo el personal de confianza como un parámetro

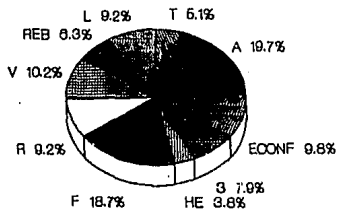
mas que se denomino "ECONF". De este estudio se obtuvieron los resultados que se muestran en las gráficas 13, 14, y 15 y en las cuales se detectó que los índices mas altos durante estos tres años, se manifestaron en la Planta de Acabado, con el 19.6 % del total de la empresa, aunque también se observa un alto porcentaje (18,7%) en la Planta "F". En 1991, esta misma Planta bajo a un 14.79% mientras que el Acabado aumento a 22.1%; para el primer semestre de 1992, el Acabado ya superaba el porcentaje de rotación de 1990 y casi se iguala con el de 1991, (20.9%) mientras que la Planta "F" manifesto en este mismo semestre un 9.3% de rotacion.

En el caso de la Tintorería 18, el porcentaje de rotación de 1991 casi triplica el de 1990, ya que en 90 tuvo un 5.07% mientras que en 91 manifestó el 14.08% y para el primer semestre de 92 ya había alcanzado el 8.13%.

La planta "L" y el Rebordado, son las únicas Plantas donde se mantiene un porcentaje de rotación estable (entre el 9% y 6% respectivamente durante los 3 años. Las Plantas "R", "3" y "Econf" muestran durante los 3 años una ligera baja: del 14.08% al 9.3% en Planta "3", de 8.59% a 5.61% en "Econf" y del 5.25% al 3.48% en Planta "R".

Un cambio brusco hacia la Planta pero no significativo en el porcentaje general de la empresa es el de la Planta "HE", del 3.8% en 1990, al 3.34% en 1991, subió al 10.46% para el primer semestre de 1992. Puede decirse que los porcentajes de rotación por Plantas se compensan entre sí, fluctuando entre una y otra; aunque se ha logrado mantener entre ciertos rangos, no se ha logrado controlar ni decrementar definitivamente. Aunado a esto, se detectó que los

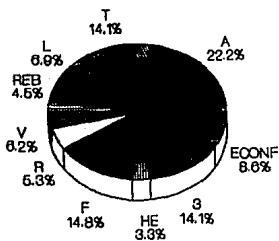
PORCENTAJES DE ROTACION POR PLANTA 1990



GENERAL EMPRESA

GRAFICA 13

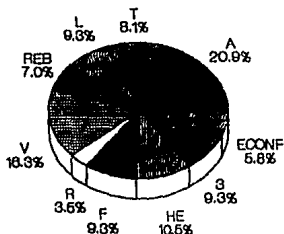
PORCENTAJES DE ROTACION POR PLANTA 1991



GENERAL EMPRESA

GRAFICA 14

PORCENTAJES DE ROTACION
POR PLANTA
PRIMER SEMESTRE 1992



GENERAL EMPRESA

GRAFICA 16

TABLA DE ROTACION
GENERAL EMPRESA

PLANTA	1990	1991	1992
A	62	93	18
T	16	69	7
L	29	29	8
REB	20	19	6
V	32	26	14
R	29	22	3
F	59	62	8
HE	12	14	9
3	25	69	8
ECONF	31	36	5

índices de rotación aumentan significativamente en los meses de enero y mayo, períodos que coinciden con el regreso de vacaciones, de los cuales los trabajadores ya no regresan debido a que se quedan en su lugar de origen. En las Plantas en donde se manifiesta un alto porcentaje de rotación, se infiere que es debido al estilo de dirección de las mismas.

Las Conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes:

1.- Los índices de rotación de la empresa no están directamente relacionados con el salario.

2.- Hasta este momento, el índice de rotación de la empresa era del 1.6 %. Debido a estas conclusiones, se observó en el Departamento la necesidad de plantear un proyecto que ayudara a disminuir el índice de rotación dentro del personal, para lo cual se consideró importante estructurar un programa de motivación tendiente a implementar en un primer momento el sentido de pertenencia de los trabajadores. El proyecto se estructuró de manera integral, es decir, partiendo desde que el nuevo trabajador ingresa a la empresa. El objetivo de esta propuesta es integrar a los nuevos trabajadores de la empresa para aumentar la productividad y la eficiencia, en beneficio del trabajador y por consecuencia del aparato productivo y con ello decrementar los índices de rotación.

Este proyecto abarca 3 áreas que son:

Reclutamiento, Selección de personal e inducción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento de personal es un procedimiento que nos permite obtener la mano de obra necesaria para cubrir las vacantes que se tienen tanto en Planta productiva como en el aparato administrativo de la empresa.

En el caso concreto de este proyecto, se hace referencia solamente al personal obrero. A continuación se describe la forma en que se actualmente lleva a cabo el reclutamiento, selección e inducción de personal.

El reclutamiento de personal obrero se lleva a cabo a través del sindicato, que es el encargado de mandar personal autorizado por él para su posible contratación, normalmente mandan el número exacto de personas para las vacantes a cubrir y a veces menos personal, por lo que prácticamente se elimina la selección debido a que es más importante tener gente trabajando donde haga falta que seleccionarlas de acuerdo a sus habilidades para un puesto determinado. El proceso de inducción no está implementado en la empresa por lo que no se lleva a cabo ningún tipo de inducción. Debido a que estos procedimientos no se estaban llevando a cabo adecuadamente y a que dichos trámites son muy laboriosos para los jefes de Planta, se consideró la siguiente propuesta para solventar estos aspectos.

La propuesta que se presento a la Gerencia consta de 6 pasos y tiene como objetivo particular simplificar el procedimiento de requisición de personal obrero para implementar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción.

Se considero necesario contar con otro tipo de reclutamiento para cubrir efectivamente las vacantes existentes en la empresa y se propusieron los siguientes:

- a) a través de anuncios en la puerta de la empresa y en la prensa.
- b) a través de anuncios en los medios de comunicación interna de la empresa: periódico mural y folletos.
- c) De persona a persona, informando a los trabajadores de las vacantes para que lo hagan saber en su comunidad o con sus familiares.

El procedimiento de reclutamiento debe ir aunado a un procedimiento de requisición que es el que a continuación se describe:

PROCEDIMIENTO: (Fig: 3-4)

- 1.- Vacantes en Plantas.
- 2.- Elaboración de folios.
- 3.- Captura de Vacantes.
- 4.- Requisición de personal.
- 5.- Vacantes cubiertas
- 6.- Cierre de procedimiento.

PROCEDIMIENTO PARA REQUISICION DE PERSONAL

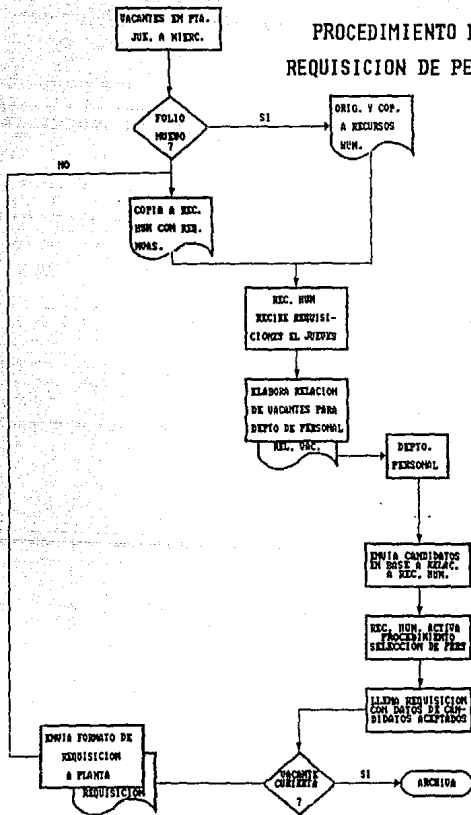


FIGURA : 3.1

1.- VACANTES EN PLANTAS:

De viernes a jueves de cada semana, se recibirán en el Departamento de Recursos Humanos las "requisiciones de personal" (Anexo 1) que contendrán los siguientes datos:

- a) fecha
- b) Planta solicitante
- c) puesto vacante
- d) Turno a cubrir
- e) Departamento
- f) Plaza cubierta por:
- g) Fecha de ingreso.
- h) Fecha de baja .

a) FECHA: en este apartado se colocará la fecha en que se emite la forma al Departamento de Recursos Humanos.

b) PLANTA SOLICITANTE: se especificará la Planta que envía la requisición.

c) PUESTO VACANTE: aquí se colocará el puesto a cubrir, por ejemplo: ayudante de tejedor, oficial costurero, ayudante de extrucción, oficial de acabado, etc.

d) TURNO A CUBRIR: se especificará si el trabajador va a laborar en primero, segundo o tercer turno, aunque de antemano se sabe que el período de capacitación es en el primer turno.

e) DEPARTAMENTO: se anotará a que departamento ingresará el nuevo trabajador.

f) PLAZA CUBIERTA POR: en este espacio se colocará el nombre del nuevo trabajador.

g) FECHA DE INGRESO: se escribirá la fecha en que el nuevo trabajador se da de alta en el IMSS, misma en que debe presentarse en Planta.

h) FECHA DE BAJA: en caso de que el trabajador se dé de baja, se anotara en este apartado la fecha en que se separó de la empresa.

En Planta se llenarán los incisos del a) al e), en folios original y copia que serán enviados al Departamento de Recursos Humanos, el que se encargará de llenar los incisos restantes en el momento correspondiente.

2.- ELABORACION DE FOLIOS

Para elaborar un folio, es necesario que la Planta tenga una vacante, sea por reposición, baja o aumento de personal; en cualquiera de los casos, se debe de llenar el folio con los datos antes mencionados y siguiendo el orden de los mismos, no se podrá elaborar un folio nuevo hasta que el anterior este lleno y se realizara un folio para cada Planta de acuerdo a las siguientes claves:

PARA PLANTAS:

ACABADO: 001A, 002A, 003A, ETC.

TINTORERIA: 001T, 002T, 003T ETC

Los folios deberán recibirse a más tardar los días jueves a las 11:00 hrs.

3.- CAPTURA DE VACANTES:

Una vez recibidos los folios en el Departamento de Recursos Humanos, se elaborará una lista general de las vacantes a cubrir en el siguiente orden:

PERSONAL OBRERO

PLANTA _____	HOMBRES _____	MUJERES _____	TOTAL _____
PLANTA _____	HOMBRES _____	MUJERES _____	TOTAL _____
PLANTA _____	HOMBRES _____	MUJERES _____	TOTAL _____
PLANTA _____	HOMBRES _____	MUJERES _____	TOTAL _____
PLANTA _____	HOMBRES _____	MUJERES _____	TOTAL _____
PLANTA _____	HOMBRES _____	MUJERES _____	TOTAL _____
PLANTA _____	HOMBRES _____	MUJERES _____	TOTAL _____
PLANTA _____	HOMBRES _____	MUJERES _____	TOTAL _____
FECHA DE REQUISICION _____ AUTORIZO _____			

Esta forma se entregará al Departamento de Personal para que a su vez entregue al sindicato y coloque los anuncios en los periódicos murales. Se espera con este sistema, llevar un control por Planta y general empresa de las vacantes existentes, con el reclutamiento se espera elevar la cantidad de candidatos a seleccionar para cubrir las vacantes.

Por políticas propias de la empresa, todo trabajador obrero deberá estar sindicalizado, por lo que los candidatos que lleguen por otro medio de reclutamiento, deberán firmar su afiliación al mismo tiempo que su contrato.

El Departamento de Recursos Humanos activa el procedimiento de "Selección de Personal Obrero".

4.- REQUISICION DE PERSONAL:

El Departamento de Recursos Humanos informa al Departamento de Personal el número de vacantes cubiertas y los nombres de las personas que las cubren para que se contraten de acuerdo al procedimiento establecido para este fin.

5.- VACANTES CUBIERTAS:

Recabados los datos del procedimiento de personal, el Departamento de Recursos Humanos llena los incisos f) y g) enviando el original y copia de la requisición a la Planta correspondiente. Cuando el folio este lleno, la copia la conserva el Departamento de Recursos Humanos para su archivo.

6.- CIERRE DEL PROCEDIMIENTO:

Una vez cubiertas las vacantes de las requisiciones, por Planta, se establece un registro de altas y bajas de personal, para llevar un control de la rotación de personal por Planta al mes.

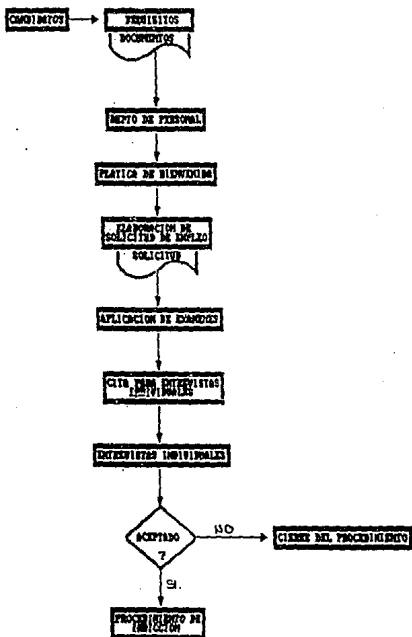
PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL OBRERO

PROCEDIMIENTO: (fig 34)

- 1.- Requisitos
- 2.- Plática de bienvenida
- 3.- Solicitud de empleo

SELECCION DE PERSONAL OBRERO

(FIG 32)



- 4.- Aplicación de exámenes
- 5.- Entrevista individual
- 6.- Evaluación
- 7.- Toma de decisión
- 8.- Cierre del procedimiento

1.- REQUISITOS: Una vez notificadas las requisiciones, se solicita la Departamento de Personal y Sindicato, envíen a los candidatos el lunes a las 9:00 hrs. a la sala de juntas de la empresa indicándoles los documentos que deben presentar:

- a) acta de nacimiento original y copia
- b) comprobante del último grado de estudios, original y copia.
- c) Carta de recomendación del último trabajo.
- d) 3 fotografías tamaño infantil
- e) En el caso de varones, cartilla liberada original y copia.
- f) Registro Federal de Contribuyentes (en caso de que lo tenga).
- g) Alta del I.M.S.S. (en caso de que la tenga).

2.- PLATICA DE BIENVENIDA: A las 9:05 de la mañana , se recibe a los candidatos en la sala de juntas donde previamente se han colocado muestras de los productos que se elaboran en la empresa y fotos de las máquinas mas representativas de las Plantas. Se les da una explicación en términos generales de lo que es la empresa y lo que en ella se produce, haciendo hincapié en lo que se espera de ellos. La explicación y el primer contacto se han estructurado de esta manera para iniciar el sentido de pertenencia en los nuevos trabajadores hacia la empresa.

3.- SOLICITUD DE EMPLEO: (anexo 1) Apoyados en el Departamento de Personal, se entrega una ficha a cada candidato y se recogen sus papeles, los que serán revisados en tanto elaboran su solicitud de empleo indicándoles como deben llenarla. A través de esta solicitud, se recaban los datos del nuevo trabajador para integrarlo a la Plantilla de Personal.

4.- APLICACION DE EXAMENES: Terminando la solicitud de empleo, se aplica la prueba psicométrica, que es el "Cleaver". Esta prueba se eligió debido a que evalúa a la persona para un puesto específico de acuerdo a sus características, lo que permite en un momento determinado "ubicar" los puestos de acuerdo a las personas y no a la inversa, siempre y cuando los candidatos reúnan los requisitos indispensables para poder laborar en la empresa. El examen físico se realiza junto con la entrevista individual; (consiste en revisión de visión, oído, ritmo cardíaco y tasa respiratoria) Para conocer de manera general el estado de salud del candidato.

5.-ENTREVISTA INDIVIDUAL: Cuando se ha terminado de aplicar la evaluación psicométrica y médica se cita a los candidatos para el día siguiente de acuerdo al número de la ficha que se les otorgo, en horarios escalonados iniciando a las 9:00 hrs. y con un intervalo de 30 minutos para cada uno, 20 minutos para la entrevista y 10 para el examen médico. Se les recomienda ser puntuales y se le pide a cada candidato se comunique telefónicamente de 16:00 a 18:00 hrs. de ese mismo día para que se les indique a que hora deberán presentarse el

TESIS CON
FALLA LE ORIGEN

día siguiente según los horarios establecidos para cada Planta en el procedimiento de inducción, se eligió la entrevista abierta, porque permite al entrevistado responder ampliamente a las preguntas que se le hagan.

6.- EVALUACION: Se califican los exámenes aplicados y la entrevista, de acuerdo a los resultados se hace la selección de los aceptados y rechazados de acuerdo a los perfiles descritos en los análisis de puestos.

7.- TOMA DE DECISION: Con los resultados del examen médico y las evaluaciones de entrevista y prueba psicométrica, se decide a que Planta, Departamento y turno se enviarán los candidatos aceptados. Se activa el procedimiento de inducción por Plantas.

8.- CIERRE DEL PROCEDIMIENTO: Se llenan los datos correspondientes de las requisiciones de personal, se verifica que se lleve adecuadamente la contratación del personal y se supervisan los aspectos correspondientes en el procedimiento de inducción.

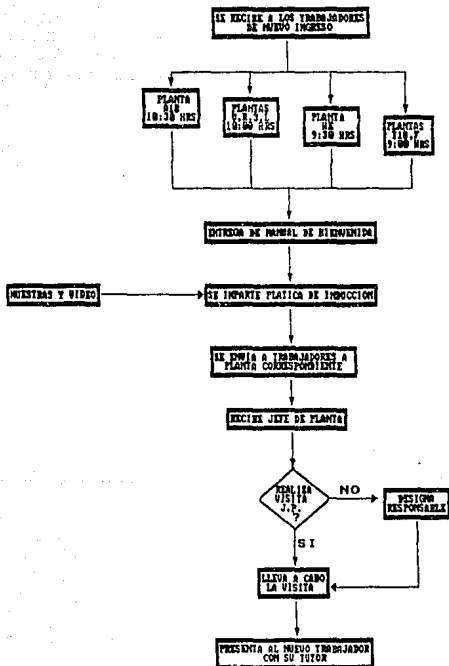
INDUCCION POR PLANTAS

PROCEDIMIENTO (FIG 33)

- 1.- Recepción de candidatos
- 2.- Plática de bienvenida
- 3.- Entrega de documentos
- 4.- Asignación de tutores

INDIUCION DE PERSONAL

(FIG 3.3)



5.- Evaluación y seguimiento

6.- Cierre del procedimiento

1.-RECEPCION DE CANDIDADOS: A todos los candidatos se les cita en la sala de juntas de acuerdo al siguiente horario:

SELECCIONADOS PTA F Y T18	9:00 HRS.
SELECCIONADOS PTA HE	9:30 HRS.
SELECCIONADOS PTA V, R, L y 3	10:00 HRS.
SELECCIONADOS PTA A18	10:30 HRS.
NO SELECCIONADOS	11:00 HRS.

A los candidatos no seleccionados se les agradece su presencia explicándoles que no es posible contratarlos.

2.- PLATICA DE BIENVENIDA: a los candidatos seleccionados y de acuerdo a la Planta a la que fueron asignados, se les da una plática de inducción indicándoles las condiciones en las que están contratados, tiempo, salario y período de capacitación, se les explica de manera más específica el trabajo que desarrolla la Planta en la que van a laborar y su función dentro del proceso productivo.

3.- ENTREGA DE DOCUMENTOS: se les entrega la documentación correspondiente:

- a) tarjeta de control de asistencia
- b) Credencial
- c) Alta del IMSS
- d) copia de R.F.C.

e) Folleto de bienvenida.

Se les indica el horario que tienen, cuando y a que hora tienen que presentarse en Planta. Se les enfatiza el hecho de que temporalmente, mientras estan en capacitación trabajaran en el primer turno y posteriormente al término de esta, pasaran a su turno definitivo.

Se les entrega tambien la "tarjeta de identificacion" que contiene los siguientes datos:

- a) nombre completo del trabajador
- b) Nombre de la Planta en que labora.
- c) Dirección y teléfono de la Planta.
- d) nombre del jefe de Planta
- e) nombre del jefe de turno o Departamento
- f) nombre de la persona con quien se tiene que presentar.

4.- ASIGNACION DE TUTORES: con el objeto de que el primer contacto con su nuevo ambito laboral no sea negativo, a cada nuevo trabajador se le asigna un "tutor", que será el encargado de capacitarlo para el puesto durante 3 meses, este tutor se eligen entre los oficiales o supervisores que esten habilitados para llevar a cabo la capacitación. El tutor le mostrará la ubicación de los servicios, como comedores, baños, lockers, regaderas, bodegas, etc., le explicará sus funciones y responsabilidades y hará junto con él un recorrido por toda la Planta explicandole brevemente lo que en ella se hace. También se encargara de que le sea otorgado el uniforme temporal con el que trabajará el recién ingresado.

5.- EVALUACION Y SEGUIMIENTO: La evaluación y seguimiento permitirá conocer los alcances y efectividad tanto del programa como de los candidatos aceptados, los que se evaluarán 30 días después de la firma del contrato con el objeto de conocer su desempeño personal dentro de período de capacitación y la forma y contenido con que esta se imparte. Esta evaluación es en la Planta, durante la jornada laboral, personal y por escrito. Con los datos obtenidos en la evaluación, se refleja al mismo tiempo la efectividad del programa y la cooperación por parte de los involucrados en el mismo. También sirve para desarrollar habilidades de instructores por parte de los tutores y programas de capacitación técnica que en un momento dado ellos mismos podrían impartir.

Se desarrolla sentido de pertenencia e identidad del nuevo trabajador hacia la empresa a través de atenderlo de manera personal enfatizando el hecho de que cada uno de ellos es parte importante del proceso productivo y estando en contacto directo y frecuente con el cuando menos durante los primeros 3 meses de su estancia en la misma.

6.- CIERRE DEL PROCEDIMIENTO: trimestralmente se grafican los datos de altas y bajas de Planta para conocer los índices de rotación, se actualiza la plantilla de personal y se presenta a la Gerencia un reporte que permita conocer los resultados y alcances del programa.

CONCLUSIONES

La Psicología Industrial ha sido elemento vital en los países desarrollados para el logro de sus objetivos en materia de producción, los conceptos que se han querido transmitir en programas de calidad, excelencia y productividad, tienen sin duda como base el conocimiento del comportamiento humano, en el que el psicólogo es especialista. Como se mencionaba en las primeras paginas, fue hasta hace algunas decadas cuando se le dio el carácter de importancia que actualmente tiene. Cuando se toma al trabajador como ser humano, con carencias frustraciones, ambiciones, carácter y personalidad, se le da importancia a los aspectos de motivación, capacitación y adaptación del trabajador para el desarrollo óptimo de sus actividades como tal.

La situación de la Psicología en México es indefinida, es cierto que existen escuelas en las que se preparan especialistas en algun area, como educativa o clínica, sin embargo dada la importancia que la Psicología ha adquirido, un alto porcentaje de profesiones la toman como materia, baste señalar el caso de los administradores, Mercadotecnia y Derecho. En el I.P.N., se estaba estudiando la posibilidad de incluirla dentro del curriculum profesional.

En la ENEP Iztacala, se tiene la ventaja de revisar a lo largo de la formación profesional 4 áreas de la Psicología aplicada y dado el modelo de enseñanza que se lleva, los estudiantes aprenden a desarrollar diversas actividades que posteriormente les permiten

enriquecer sus desarrollo como profesionistas en cualquier area puesto que se valen de los recursos disponibles.

Dentro del curriculum, estan consideradas las 4 áreas de aplicación de la Psicología; la Experimental, Educativa, Social y Clínica, las que de alguna manera se pueden considerar dentro del campo industrial. Pensemos en un psicólogo encargado de la detección de necesidades de capacitación y la elaboración de Planes y programas, o en aquel encargado de la descripción de puestos y sistemas de valuación para aplicación de salarios, o bien en el que tiene que desarrollar programas de motivación, calidad o resolución de conflictos laborales, en todo esto, de manera general, se aplican los conocimientos adquiridos. Se tienen las bases teóricas para el desarrollo y aplicación de modelos experimentales y bases teóricas para el entendimiento de fenómenos conductuales, individuales y colectivos; Aunque también existen conocimientos concretos que no se revisan dentro de la escuela y que se tienen que adquirir ya sea a través de cursos extras o a través de experiencia propia o de otros profesionistas.

En el caso concreto del reporte que se presentó, es importante mencionar que la empresa se encuentra en un momento crítico de cambio, la expansión y estructura de la misma ha sufrido cambios importantes generados de considerar al trabajador como ser humano. Se han tratado de tomar en cuenta los modelos mencionados en el principio de este trabajo, para lograr los objetivos de producción plantados por la Gerencia, abarcando las areas de selección de personal y capacitación principalmente, sin embargo hacia falta una

definición o sustento técnico que permitiera establecer los criterios para llevar a cabo los dos aspectos antes mencionados, para lo cual se elaboró un proyecto llamado "Integral de Recursos Humanos" que se trabajaría a través de la Dirección de Recursos Humanos y se presenta a continuación.

ASPECTOS A CONSIDERAR EN UN PLAN INTEGRAL DE TRABAJO. DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

OBJEIVO Con el propósito de implementar efectivamente las técnicas y recursos para la planificación, administración y optimización de los recursos humanos de la empresa en el área de producción se expone el siguiente plan de trabajo que tiene como objetivo integrar, administrar y optimizar todos los aspectos que competen al recurso humano teniendo como función básica el asesoramiento y servicio a los mandos de la empresa y al personal en general.

Para su mejor implementación y entendimiento, el Plan Integral se ha dividido en 5 proyectos que son:

- I.- Análisis de puestos.
- II.- Selección de personal.
- III.- Inducción.
- IV.- Capacitación
- V.- Administración de sueldos y salarios

A continuación se enumeran los puntos que comprende cada uno de los proyectos:

I.- ANALISIS DE PUESTOS

OBJETIVO.- Contar con un documento verídico que describa las funciones, actividades y requisitos que se deben cumplir en cada puesto existente en la empresa.

- 1.- Estructura de Plantas y areas productivas de la empresa
- 2.- Revisión de los organigramas actuales de cada Planta y Area
- 3.- Elaboración del formato de cuestionario por puesto
- 4.- Elaboración del formato de entrevista por puesto.
- 5.- Elaboración de formato de las hojas de registro por puesto
- 6.- Revisión de los manuales existentes
- 7.- Aplicación de los formatos elaborados
- 8.- Ajuste de información
- 9.- Descripción Genérica y específica del puesto
- 10.- Propuestas de organigramas para cada Planta y Area.
- 11.- Presentación y entrega de Manuales de organización a cada Planta y Area.

II.- SELECCION DE PERSONAL OBRERO

OBJETIVO.- Implementar una estrategia que permita seleccionar de acuerdo a los criterios establecidos en el análisis de puestos, al personal idóneo para laborar en la empresa en un mínimo de costo y tiempo

- 1.- Revisión del procedimiento actual de Selección.

- 2.- Revisión y modificación del formato de solicitud de empleo.
- 3.- Elaboración del formato de entrevista de empleo.
- 4.- Determinación de criterios de selección.
- 5.- Determinación de instrumentos de evaluación.
- 6.- Implementación del proceso de reclutamiento.
- 7.- Implementación del proceso de Selección.
- 8.- Evaluación del procedimiento.
- 9.- Ajustes al procedimiento.

III.- INDUCCION

OBJETIVO.- Establecer un procedimiento que permita al nuevo trabajador identificarse con la empresa a la cual se ha integrado conociendola de manera gráfica y desarrollando en él sentido de pertenencia para decrementar los índices de rotación.

1.- Elaboración de materiales de induccion

Manual de bienvenida (ANEXO 2)

Video de la empresa

Video de Plantas

2.- Implementacion del proceso de Inducción

Presentación de los videos

Entrega de manual de bienvenida

Entrega de documentos

Presentación con el jefe inmediato

Visita a Planta

IV.- CAPACITACION

El area de capacitación es en la que actualmente se labora por lo que se ha realizado una propuesta mas concreta y espedificita que inicia con la presentación del objetivo, las políticas a seguir y el modelo de Capacitación para la empresa; tambien se presenta el Plan de trabajo para cubrir todos estos aspectos.

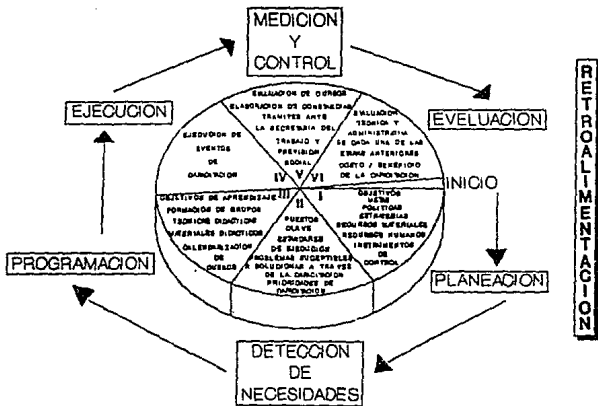
OBJETIVO.- Coordinar y administrar todas las actividades enfocadas a optimizar los Recursos Humanos de la Empresa mediante la ejecución de planes y programas destinados a subsanar las deficiencias en el desempeño de las actividades del puesto a un costo adecuado y de manera oportuna, cubriendo así los aspectos que por Ley la Empresa debe cumplir en materia de capacitación.

POLITICAS.-

- * La capacitación es responsabilidad de cada Gerente o Jefe que tenga personal bajo su mando.
- * El área de Capacitación deberá proporcionar la asesoría y los medio necesarios para llevar a cabo la capacitación.
- * Los resultados de la capacitación deberán ser perfectamente cuantificables en relación a lo invertido y los resultados obtenidos.
- * Los eventos de capacitación deberán cumplir con los requisitos que marca la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en materia de capacitación.

MODELO DE CAPACITACION

100



MODELO DE CAPACITACION

Es el proceso administrativo mediante el cual se deben orientar las acciones de capacitacion para lograr su sistematizacion, mediante la aplicacion de tecnicas especificas y la optimizacion de los recursos humanos de la empresa.

El proceso de capacitacion tiene como objetivos:

- Elevar la calidad y productividad de los recursos humanos en relacion al desarrollo de sus funciones.
- Desarrollar integralmente al personal para las oportunidades de promocion que la empresa le brinda.
- Contribuir al cambio de actitud de los recursos humanos para crear, fomentar y mantener un clima laboral mas satisfactorio que incremente la motivacion y receptividad al cambio.

OBEJTIVO GENERAL DE CAPACITACION

Coordinar y administrar todas las actividades referentes a capacitacion, para optimizar los recursos humanos con que cuenta la empresa a traves de la ejecucion de planes y programas desarrollados para subsanar las deficiencias detectadas en relacion al desarrollo de las actividades del puesto, a un costo adecuado, de manera oportuna, eficaz y eficiente cubriendo asi los aspectos que por ley, la empresa debe cumplir en materia de capacitacion.

F A S E S

- I.- PLANEACION
- II.- DETECCION DE NECESIDADES
- III.- PROGRAMACION
- IV.- EJECUCION
- V.- CONTROL Y MEDICION
- VI.- EVALUACION

I.- PLANEACION

Ordene los componentes para posibilitar la administracion de los acontecimientos y factores que intervienen en la capacitacion, de tal manera que estos se lleven a cabo eficiente y oportunamente cubriendo asi todos los aspectos que competen a la misma, estableciendo y definiendo:

- Las politicas para orientar el proceso
- Las metas a las que se pretende llegar una vez implementado el modelo.
- El analisis de las características propias de la industria así como su cultura organizacional.
- La definicion del ambito de accion de acuerdo a las diversas areas de especializacion tecnica.
- Los recursos humanos y materiales necesarios para cumplir el programa.
- Los instrumentos de control y evaluacion que se necesiten para realizar la retroalimentacion y mejorar los resultados obtenidos.

II.- DETECCION DE NECESIDADES

Es el proceso mediante el cual se identifican las deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes del personal en relacion a su puesto de trabajo, mediante:

- La determinacion de tecnicas para identificar las necesidades de capacitacion de la empresa.
- La identificacion o definicion de los puestos tipo por areas.
- La determinacion de los estandares de actuacion por puesto tipo para establecer los niveles optimos de ejecucion a las que se pretende llegar.
- La determinacion de areas de oportunidad en las que existan problemas que se puedan solucionar a traves de la capacitacion.
- La determinacion de las prioridades de capacitacion.
- La definicion de temas, contenidos y objetivos de cursos en base a deficiencias detectadas.
- La identificacion de posibles instructores internos de acuerdo a las areas a capacitar.

III.- PROGRAMACION

A traves de este, se definen y calendarizan las acciones y eventos destinados a satisfacer las necesidades de capacitacion, considerando los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecucion de los eventos programados, mediante su utilizacion racional, oportuna y eficiente, por medio de:

- La definicion de los alcances y metas a los que se pretende llegar a traves de la capacitacion.
- La determinacion y formacion de grupos con identicas necesidades de capacitacion para establecer en que condiciones se llevara a cabo la capacitacion.
- La seleccion de acuerdo a prioridades de capacitacion y contenidos de cursos, las tecnicas didacticas mas adecuadas para cubrir los objetivos planteados.
- La coordinacion de adquisicion de materiales para cumplir el calendario de capacitacion.
- La coordinacion de instructores de acuerdo a la calendarizacion.
- La notificacion a Gerencias de Planta y Departamentos de las actividades a realizar para cubrir los objetivos propuestos.

IV.- EJECUCION

Consiste en llevar a la practica los eventos de capacitacion programados de acuerdo a la calendarizacion, proporcionando los elementos necesarios para la implementacion de la misma, verificando:

- Que se lleven a cabo los eventos programados.
- Que se cuente con los recursos materiales necesarios para llevar a cabo la capacitacion.
- La calidad del proceso ensenanza - aprendizaje.

V.- CONTROL Y MEDICION

Es la fase que reporta a través del análisis estadístico de los alcances obtenidos, los resultados de cada uno de los eventos realizados, tomando en cuenta:

- La aplicación de los instrumentos iniciales y finales de cada evento.
- Numero de cursos impartidos, hora / hombre, participantes por curso y costo.
- Informes periodicos a la Secretaria Del Trabajo Y Prevision Social de las actividades realizadas.

VI.- EVALUACION

A través de esta, se determina el grado de efectividad de la capacitación en forma integral y proporciona la retroalimentación necesaria para corregir los posibles errores, considerando:

- La evaluación de cada una de las etapas anteriores.
- La aplicabilidad de lo aprendido al puesto de trabajo.
- El costo / beneficio de la capacitación para la empresa.

V.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

OBJETIVO.- Implementar un sistema de evaluación que permita otorgar los sueldos y salarios acordes con las actividades requeridas dentro del puesto y desarrolladas por el trabajador , en base a los sueldos existentes en el país dentro de la industria textil.

- 1.- Revisión de salarios por puesto.
- 2.- Identificación de puestos tipo
- 3.- Identificación de salarios tipo.
- 4.- Elaboración de instrumentos de evaluación
- 5.- Determinación de criterios de evaluación.
- 6.- Asignación de puntaje por criterio
- 7.- Elaboración de tablas de puntajes
- 8.- Evaluación de trabajadores por puesto
- 9.- Asignación de salarios.

Una vez planteado y aprobado el proyecto de trabajo del Area de Recursos Humanos, se inició con el trabajo desarrollando el primer proyecto llamado analisis de puestos.

El primer aspecto que se abordó fue la definición de una estructura organizacional que permitiera delimitar areas, responsabilidades y funciones concretas en cada una de ellas. Debido a la necesidad de esa estructura, y de acuerdo a las necesidades de la empresa, se propuso un organigrama que actualmente se esta depurando con la ayuda

de los mandos primarios(fig. 4.1'). Este organigrama ha generado la revisión de la estructura de cada Planta y se están revisando los procedimientos de nivelación salarial, selección de personal consumo de horas extras, inducción y descripción de puestos y responsabilidades de los trabajadores a todos los niveles.

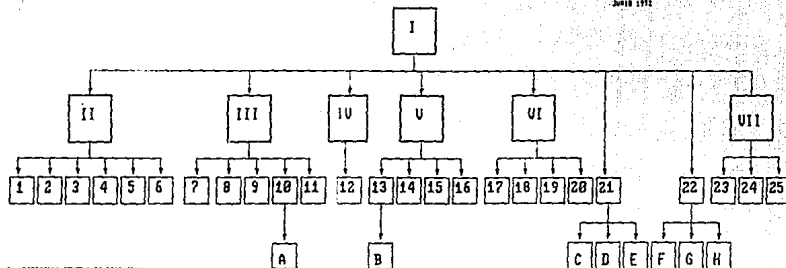
Dentro de esta estructura se puede observar que el Area de Recursos Humanos se concibe a nivel direccion(Fig.4.2), aunque no existe teóricamente una concepción de la misma, parece ser que ésta se maneja de acuerdo a las necesidades de cada empresa, en algunas incluso se les desconoce como tales, nombrandolas como Departamentos de Personal o de relaciones laborales, esto se deriva principalmente de la importancia que la empresa le dé al control y manejo de los aspectos relacionados con los recursos humanos. El encausamiento de las relaciones humanas dentro de la empresa se ha convertido en una cuestión técnica, y no es posible proceder empíricamente con improvisaciones en la resolución de los problemas que ocasionan éstas dentro de la misma.

Actualmente en la industria , no se cuenta con un criterio definido acerca de la posición que debe tener la estructura de recursos humanos dentro de la misma ; se ha ubicado de manera "staff", fuera de las líneas de mando, a nivel Dirección, Gerencia o Departamento dependiendo de el tamaño, organización y objetivos de la empresa donde se esté insertado.

Dependiendo de esta ubicación, se delimitan las funciones y objetivos del area de recursos humanos; si se considera a nivel "staff", tendrá

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE E.M.S.A.

JUNIO 1972



I.- DIRECCION GENERAL DE PRODUCCION

II.- DIRECCION DE PRODUCCION DE YERBANO

III.- DIRECCION DE PRODUCCION DE ACABADO

IV.- DIRECCION DE PRODUCCION HILAS ELASTICAS

V.- DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

VI.- DIRECCION DE INGENIERIA

VII.- DIRECCION DE COMPROS

DIRECCION DE PLANTA S.L.P. (1)
 DIRECCION DE PLANTA "T" (2)
 DIRECCION DE PLANTA "M" (3)
 DIRECCION DE PLANTA "U" (4)
 DIRECCION DE PLANTA "L" (5)
 DIRECCION DE PLANTA TORCEDO (6)

DIRECCION DE PLANTA "10-104T" (7)
 DIRECCION DE PLANTA "7-104T" (8)
 DIRECCION DE PLANTA "7-ESTAMP" (9)
 DIRECCION DE PLANTA "10-ACABADO" (10)
 DIRECCION DE PLANTA "ACABADO" (11)

DIRECCION DE PLANTA "10" (12)

DIRECCION DE PERSONAL (13)
 DIRECCION DE ORGANIZACION (14)
 DIRECCION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION (15)
 DIRECCION DE RELACIONES LABORALES (16)

DIRECCION DE OBRA CIVIL (17)
 DIRECCION DE MANTENIMIENTO MECANICO (18)
 DIRECCION DE PAINT, ELECTRICOS Y ELECTROMECANICO (19)
 DIRECCION DE PROYECTOS (20)

SECCION DE TRANSPORTES (A)

SECCION DE UTILIDADES (B)

DIRECCION DE CALIBRAJES

DIRECCION DE INSPECCION

DIRECCION DE COMPROS NACIONALES (21)
 DIRECCION DE COMPROS DE EXPORTACION (22)
 DIRECCION DE COMPROS PAIS, QUIM Y ACR (23)

JEFE DE COLOMBIA (C)
 JEFE LABORATORIO FISICO (D)
 JEFE LABORATORIO QUIMICO (E)

JEFE DE AREA (F)
 JEFE DE AREA (G)
 JEFE DE AREA (H)

FIG. 4

como objetivo apoyar a los mandos primarios en la optimización de los recursos humanos a su cargo, a este nivel, no habrá toma de decisión, sera una función meramente de asesoría.

A nivel Dirección, deberá contar con Gerencias o Departamentos encargados de actividades específicas, como Selección, Capacitación, etc. y la Dirección será la encargada de trazar los procedimientos y objetivos de cada una de las áreas en beneficio de los recursos humanos y por ende de los procesos productivos.

A nivel Gerencia o Departamento deberá recibir, desarrollar e implementar las estrategias necesarias para el manejo de los recursos humanos y resolución de problemas planteados por la Dirección General.

Aun cuando pareciera que la importancia e ingerencia se delimita, en la mayoría de los casos a cualquier nivel, en una gran mayoría de los aspectos implica el manejo, control y optimización de los aspectos que competen a los recursos humanos.

Particularmente en esta empresa, el Departamento de Recursos Humanos ha evolucionado hasta nivel dirección, para la ejemplificación de esto, se elaboro el organigrama que a continuación se presenta:(fig 4.2)

La Dirección de Recursos Humanos tiene como objetivo trazar las metas, lineamientos, métodos y procedimientos necesarios y oportunos

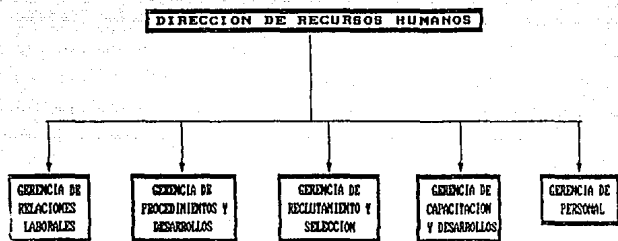


FIG 4.2

para la optimización , aprovechamiento y control de todos aquellos factores que estan relacionados con los recursos humanos, para lo cual cuenta con el apoyo de 5 Gerencias cuyos objetivos son:

Gerencia de Personal.- Implementa los lineamientos y procedimientos necesarios para el control administrativo del personal que conforma la empresa.

Gerencia de Capacitación.- Elabora y desarrolla los procedimientos necesarios para optimizar los recursos humanos en relación al proceso productivo, su desarrollo personal y la optimización del clima laboral.

Gerencia de Reclutamiento y Selección.- Establece los procedimientos necesarios para la adquisición del personal de acuerdo a los perfiles requeridos en cada una de las áreas de la empresa donde haga falta personal.

Gerencia de relaciones laborales.- Establece contacto permanente entre las necesidades del personal y las de la empresa previendo y resolviendo los problemas que pudieran presentarse entre los mismos.

Gerencia de Procedimientos y desarrollos.- Es la encargada de llevar a cabo los analisis de puestos, nivelaciones salariales y la clarificación de los procedimientos administrativos y productivos que se desarrollan en la empresa.

Es importante resaltar que cada organizacion tiene una estructura diferente plantada de acuerdo a sus necesidades, en Encajes Mexicanos ha sido en últimas fechas cuando se ha vislumbrado la necesidad de establecer una estructura que permita cubrir los objetivos antes planteados. Viendo en retrospectiva, los objetivos, funciones y actividades plantadas en un principio para este Departamento han quedado cortos y limitados debido a la importancia que actualmente tiene.

Las actividades planeadas en el Plan Integral de Recursos Humanos, se estan implementando en la Planta San Luis Potosí como proyectos piloto que posteriormente se implementarán en cada una de las Plantas de la zona metropolitana.

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

- ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE RECOPILACIONES DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS PRÁCTICAS. MODERN BUSINESS REPORTS. ESTADOS DE NORTEAMÉRICA, 1992
- ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE COMO FORMULAR UN PROGRAMA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS. MODERN BUSINESS REPORTS. ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA, 1992.
- ARIAS GALICIA F. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ED. TRILLAS, MEXICO, 1979
- BLUMM M.L. & NAYLOR J.C. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. ED. TRILLAS, MEXICO, 1976
- BOLETIN CANAITEX LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO ED. # 26, FEBRERO, MEXICO, 1983
- CHIAVENATO I. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ED. McRAW HILL, MEXICO, 1988
- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE ENCAJES MEXICANOS S.A. DE C.V. REPORTE DE PERSONAL OBRERO Y DE CONEJANZA CORRESPONDIENTE AL MES DE FEBRERO DE 1991. NAUCALPAN DE JUAREZ, MEXICO, 1991
- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE ENCAJES MEXICANOS S.A. DE C. V. ESTUDIO DE OPINION SOBRE LA IMAGEN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA. NAUCALPAN ESTADO DE MEXICO, 1989.
- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE ENCAJES MEXICANOS S.A. DE C.V. MANUAL DE ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO. NAUCALPAN DE JUAREZ, MEXICO, 1990.
- DUNNETTE MARVIN & KIRCHNER W.K. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL ED. TRILLAS, MEXICO, 1972.
- EGUILUZ S. & CEPEDA L. SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL POR MEDIO DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS. UNAM ENP ISTACALA, MEXICO 1984.
- ENCAJES MEXICANOS S.A. DE C.V. ACIÓ CONSITIUTIVA DE SOCIEDAD. NAUCALPAN ESTADO DE MEXICO, 1962.
- FERNANDEZ ARENA J.A. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS. ED. DIANA 2a EDICION, MEXICO 1983-
- FOULKES F.K. NUEVAS DIMENSIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, VOL II MOTIVACION Y LIDERAZGO. ED. EXPANSION MEXICO, 1984.
- GRADOS J.A. CALIFICACION DE DEBITOS. ED. TRILLAS MEXICO 1990.

**TEJES CON
FALLA DE ORIGEN**

- GRANADOS E.J. INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION. ED. MANUAL MODERNO MEXICO 1988.
- HALLER G. PSICOLOGIA GENERAL PARTE 1 PSICOLOGIA E INDIVIDUO. ED. HARLA MEXICO, 1974
- IMUDO L.I. MANUAL DEL SUPERVISOR EFECTIVO CAP 3 SELECCION ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS. CIA. EDITORIAL CONTINENTAL, MEXICO; 1980.
- EVINSON H. ACTITUDES ABSURDAS ANTE LA MOTIVACION. BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, VOL II MOTIVACION Y LIDERAZGO. ED. EXPANSION MEXICO, 1984.
- LUTHANS & KRETNER R. MODIFICACION DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL ED. TRILLAS, MEXICO 1980.
- MCGREGOR D. MANDO Y MOTIVACION. ED. DIANA, MEXICO 1974.
- METZ M.L. REDACCION Y ESTILO. ED. TRILLAS, MEXICO, 1990
- REYES PONCE A. ADMINISTRACION DE PERSONAL PRIMERA PARTE RELACIONES HUMANAS. ED. LIMUSA, MEXICO 1982.
- REYES PONCE A. ADMINISTRACION DE PERSONAL SEGUNDA PARTE SUELDOS Y SALARIOS. ED. LIMUSA, MEXICO 1982.
- REYES PONCE A. EL ANALISIS DE PUESTOS. ED. LIMUSA, MEXICO 1982.
- RODRIGUEZ E.M. RELACIONES HUMANAS SERIE DE CAPACITACION INTEGRAL VOL II. ED. MANUAL MODERNO, MEXICO 1988
- RODRIGUEZ E. M. COMUNICACION Y SUPERACION PERSONAL SERIE DE CAPACITACION INTEGRAL VOL II. ED. MANUAL MODERNO, MEXICO 1988
- SCHULTZ P.D. PSICOLOGIA INQUISTIBIAL ED. IDEROAMERICANA, MEXICO 1985.
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL LEY FEDERAL DEL TRABAJO. 6a EDICION, MEXICO 1984.
- SYDNEY S. ESTADISTICA NO PARAMETRICA. ED. TRILLAS, MEXICO 1982.
- SYCULA A.F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS. ED. LIMUSA, MEXICO, 1979.
- SRTAUSS & SAYLES PERSONAL PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACION ED. PRINTICE HALL. HISPANOAMERICANA, MEXICO 1980.

TESIS CON
FALLA LE ORIGEN

VELA J. A. TECNICAS Y PRACTICAS DE LAS RELACIONES HUMANAS. ED. INDO
AMERICAN PRESS SERVICE. COLOMBIA 19..

ENCAJES MEXICANOS S.A. DE C.V.



MANUAL DE BIENVENIDA

ANEAO2

ENCAJES MEXICANOS S.A. DE C.V.

GRUPO EMPRESARIAL LIDER MUNDIAL

EN EL RAMO TEXTIL, CON GENTE,

CALIDAD Y SERVICIO DE EXCELENCIA

DEDICADO A LA MANUFACTURA

Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS,

PARA LA CONFECCION Y

DECORACION



1

HOY SE INICIA TU PRIMER DIA DE LABORES Y QUEREMOS DARTTE LA MAS CORDIAL BIENVENIDA, AHORA FORMAS PARTE DE ESTA GRAN EMPRESA, EN LA QUE EL PROPOSITO FUNDAMENTAL ES CREAR MEJORES CONDICIONES DE VIDA MEDIANTE EL CUMPLIMIENTO PLENO DE NUESTRAS RESPONSABILIDADES EN EL TRABAJO QUE CADA UNO DE NOSOTROS DESARROLLA.

NOS ES MUY GRATO SABERTE ENTRE NOSOTROS Y TENEMOS LA SEGURIDAD DE QUE CONTAREMOS CON TU DECIDIDO ESFUERZO Y DEDICACION PARA ALCANZAR LAS METAS QUE NOS HEMOS FJADO: CALIDAD Y EXCELENCIA.

DESEAMOS QUE TU ESTANCIA ENTRE NOSOTROS SEA AGRADABLE, DURADERA Y SATISFACTORIA PARA TI Y LOS TUYOS.

HOY SE INICIA UNA NUEVA ETAPA EN TU CAMINO HACIA LA SUPERACION, NUESTRO DESEO ES QUE TENGAS EL EXITO QUE ESPERAS.

TE REITERAMOS NUESTRO MAS CALIDO Y CORDIAL SALUDO DE BIENVENIDA.



ATENTAMENTE

GERENCIA ADMINISTRATIVA DE PRODUCCION



EL PERSONAL QUE CONFORMA ENCAJES MEXICANOS ES DE VITAL IMPORTANCIA, YA QUE DE ELLOS PROVIENE NUESTRA FUERZA Y UNION, TRATAMOS DE SER -CON UNA CLARA CONCIENCIA DE PARTICIPACION CREATIVA, RESPONSABLE Y COOPERATIVA- LOS PRIMEROS EN CALIDAD Y ALTA PRODUCTIVIDAD.

PARTIMOS DEL PRINCIPIO FUNDAMENTAL DE HACER BIEN LAS COSAS DESDE LA PRIMERA VEZ, PARA LOGRAR LA EXCELENCIA Y ASI PODER OFRECER A NUESTROS CLIENTES PRODUCTOS QUE SATISFAGAN SUS NECESIDADES CON CALIDAD, OPORTUNIDAD SERVICIO Y PRECIO.

ENCAJES MEXICANOS S.A. DE C.V. ES UNA EMPRESA TEXTIL CON MAS DE 30 AÑOS DE EXPERIENCIA, ACTUALMENTE CUENTA CON 9 PLANTAS PRODUCTIVAS:



7 EN NAUCALPAN, 1 EN TLANEPANTLA Y 1 EN SAN LUIS POTOSI. TAMBIEN HAY UN EDIFICIO DONDE SE ENCUENTRAN LAS OFICINAS DE LOS DIRECTIVOS DE LA COMPANIA, OFICINAS ADMINISTRATIVAS, LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD, ALMACENES Y OFICINAS DE EMBARQUE.

EN TODAS ESTAS PLANTAS DE ELABORAN DIFERENTES PRODUCTOS COMO ENCAJE, TELA PARA CORTINAS, HILO Y TELAS ELASTICAS, LOS CUALES DEBIDO A SU CALIDAD Y DISEÑO, HAN HECHO QUE ESTA EMPRESA SEA LIDER EN SU RAMO Y EXPORTADORA A PAISES COMO CANADA Y ESTADOS UNIDOS.





ENGAJES MEXICANOS TIENE COMO UNA DE SUS POLITICAS, OTORGAR SUELDOS EQUITATIVOS A SUS EMPLEADOS DE ACUERDO AL TRABAJO QUE DESARROLLEN, EL PAGO DE SUELDOS A EMPLEADOS SE REALIZA EN EFECTIVO LOS DIAS 15 Y ULTIMO DE CADA MES O ANTES SI ESTOS SON DIAS NO LABORALES; DEL IMPORTE TOTAL DE TU SUELDO SE EFECTUAN LAS DEDUCCIONES Y RETENCIONES QUE MARCA LA LEY.



PRESTACIONES

AGUINALDO

LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO DISPONE LA OBLIGACION DE PAGAR UN AGUINALDO ANUAL CORRESPONDIENTE A 15 DIAS DE SALARIO; ENGAJES MEXICANOS CONSCIENTE DE QUE EL ESFUERZO COORDINADO DE TODOS SUS TRABAJADORES ES EL PRINCIPAL MOTIVO DE SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO, TE OTORGA EN EL MES DE DICIEMBRE, EL PAGO DE DIAS MAS POR CONCEPTO DE AGUINALDO.



PARTICIPACION DE UTILIDADES



TU PARTICIPAS DE LAS UTILIDADES QUE LA EMPRESA OBTIENE POR EL ESFUERZO Y DEDICACION DE CADA UNO DE NOSOTROS SUS COLABORADORES, EL IMPORTE DE TU PARTICIPACION EN LAS UTILIDADES LO DETERMINAN LA CANTIDAD DE LOS DIAS TRABAJADOS Y EL SUELDO PERCIBIDO EN EL AÑO CORRESPONDIENTE, DE ACUERDO COMO SE INDICA EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

FONDO DE AHORRO

PARTICIPAS EN EL APORTANDO UN % DE TU SALARIO Y LA EMPRESA OTORGA UNA CANTIDAD IGUAL PARA QUE ASI PUEDES DISFRUTAR DEL CAPITAL ACUMULADO MAS LOS INTERESAS QUE SE GENEREN.



6

S.A.R.



ATENDIENDO A LAS DISPOSICIONES DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO, SE HA INSTITUIDO EN LA EMPRESA EL S. A. R. (SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO), EN EL QUE LA EMPRESA TE OTORGA UN 2% MENSUAL DE TU SALARIO POR CONCEPTO DE ESTA PRESTACION.

AYUDA POR DEFUNCION



ENCAJES MEXICANOS PREOCUPADO POR TU TRANQUILIDAD EN LOS MOMENTOS DIFICILES, NOS INVITA A PARTICIPAR DE MANERA VOLUNTARIA EN ESTE PLAN DE AYUDA.

EN CASO DE DESCESO DE ALGUN FAMILIAR DIRECTO (PADRES, HIJOS, CONYUGE, HERMANOS), LA EMPRESA DESCONTARA A CADA PARTICIPANTE VOLUNTARIO, EL EQUIVALENTE A ___ SALARIOS MINIMOS Y AGREGARA UNA CANTIDAD IGUAL A LA RECOLECTADA, AMBAS CANTIDADES SE ENTREGARAN AL EMPLEADO EN EL MOMENTO OPORTUNO.



SI TIENES ALGUNA DUDA O REQUIERES AMPLIAR LA INFORMACION QUE HASTA AQUI SE HA TRATADO, LO PUEDES HACER:

EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
PLANTA 18, EXTENSION 112

EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL
PLANTA 18 EXTENSIONES 119 Y 120

CON TU JEFE INMEDIATO.

RECUERDA QUE ES NECESARIO ESTAR BIEN INFORMADO PARA LLEVAR A CABO LO TRAMITES CORRESPONDIENTES EN EL MOMENTO NECESARIO.

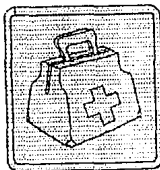
VALES DE DESPENSA

ENCAJES MEXICANOS TE OTORGA EL EQUIVALENTE AL % DE SU SALARIO DEVENGADO EN VALES DE DESPENSA, PARA LA ADQUISICION DE LA DESPENSA BASICA. ESTOS TE SON ENTREGADOS EL DIA 10 DE CADA MES.



SEGURO SOCIAL

DESDE TU PRIMER DIA DE TRABAJO, LA EMPRESA TE INSCRIBE EN EL SEGURO SOCIAL, JUNTO CON TUS FAMILIARES DIRECTOS, (HIJOS, CONYUGE Y PADRES), PARA QUE EN CASO NECESARIO, CUENTES CON LA ASISTENCIA MEDICA ADECUADA.



VACACIONES Y DIAS FESTIVOS

ENCAJES MEXICANOS CUENTA CON DOS PERIODOS DE VACACIONES: EN SEMANA SANTA Y EN DICIEMBRE CADA UNO DE ELLOS DE DIAS NATURALES; APARTE SE CONSIDERAN COMO DIAS DE DESCANSO LOS SIGUIENTES:

1 DE ENERO	16 DE SEPTIEMBRE
7 DE ENERO	2 DE NOVIEMBRE
6 DE FEBRERO	20 DE NOVIEMBRE
21 DE MARZO	12 DE DICIEMBRE
1 DE MAYO	24 DE DICIEMBRE
10 DE MAYO	31 DE DICIEMBRE
15 DE SEPTIEMBRE	





TOMANDO EN CUENTA QUE UN ALTO PORCENTAJE DE NUESTRAS COMPANERAS SON MADRES DE FAMILIA, ENCAJES MEXICANOS HA QUERIDO FESTEJAR CON ELLAS SU DIA, AÑO CON AÑO, SE REALIZA UN EVENTO CON EL MEJOR DE LOS PROPOSITOS Y ESPERANDO QUE TODAS LAS PARTICIPANTES SE SIENTAN MAS INTEGRADAS HACIA LA EMRESA EN LA QUE LABORAN.

TAMBIEN CONSIDERAMOS QUE EL FUTURO DE MEXICO -LOS NIÑOS- SON PARTE IMPORTANTE DE NUESTRA EMPRESA Y QUERIENDO ACERCARNOS MAS A TU FAMILIA A TRAVES DE TI, CADA 30 DE ABRIL NOS PERMITIMOS ENVIARLE A LA GENTE MENUDA UN PRESENTE POR EL DIA DEL NIÑO.



NO OLVIDAMOS TAMPOCO QUE PARA TU BIENESTAR FISICO ES NECESARIO PRACTICAR ALGUN DEPORTE, EN ENCAJES MEXICANOS CONTAMOS CON EQUIPOS DE:

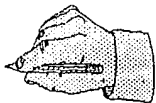


FOOT BALL
ATLETISMO
CAZA
AEROBICS
KARATE



PREGUNTA EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS LOS HORARIOS Y DIAS DE PRACTICA DE LOS MISMOS.

LOS PERMISOS PARA AUSENTARSE DE LABORES SERAN CONCEDIDOS CUANDO HAYA UNA URGENCIA Y NECESIDAD DE ATENDER ALGUN ASUNTO PERSONAL, RECUERDA QUE RETIRARTE DE TUS LABORES SOLO DEBE OCURRIR EN CASOS REALMENTE INDISPENSABLES, POR LO QUE CONFIAMOS EN TU BUEN JUICIO.



ES IMPORTANTE QUE MARQUES TU TARJETA DE TIEMPO YA QUE ES EL UNICO COMPROBANTE CON EL QUE SE CUENTA PARA CALCULAR TUSUELDO, MARCALA DENTRO DE LOS LIMITES ESTABLECIDOS EN TU HORARIO DE TRABAJO, POR NINGUN MOTIVO MARQUES OTRA TARJETA QUE NO SEA LA TUYA, AUN EN PRESENCIA DE SU TITULAR EN CASO DE QUE OMITAS CHECAR TU TARJETA, INFORMA A TU JEFE INMEDIATO, EL TE INDICAR QUE ES LO QUE DEBES HACER.

EXISTEN DIFERENTES HORARIOS DE TRABAJO DE ACUERDO AL AREA EN QUE SE LABORA, INFORMATE CORRECTAMENTE DEL QUE TE CORRESPONDE Y RECUERDA QUE EL PERSONAL QUE ES PUNTUAL, ESTA COLABORANDO CON EL PROGRESO DE LA EMPRESA Y POR LO TANTO, DE SU PROGRESO INDIVIDUAL.





LOS TELEFONOS DE LA EMPRESA SON INSTRUMENTOS DE TRABAJO, POR LO QUE HAY QUE ABSTENERSE DE UTILIZARLOS PARA ASUNTOS SIN IMPORTANCIA. PUEDES EFECTUAR LLAMADAS PERSONALES SIEMPRE Y CUANDO ESTAS SEAN VERDADERAMENTE IMPORTANTES. LAS LLAMADAS DE LARGA DISTANCIA SE PODRAN HACER BAJO AUTORIZACION DE TU JEFE INMEDIATO Y SERAN CARGADAS A TU CUENTA.

ADEMAS, CUANDO CONTESTES CUALQUIER LLAMADA, DEBES TENER EN MENTE QUE ERES REPRESENTANTE DE LA EMPRESA Y SEGUN SEA TU ACTITUD JUZGARAN A LA MISMA, RECUERDA: AMABILIDAD Y CORTESIA.



EN ENGAJES MEXICANOS ESTAMOS CONVENCIDOS DE QUE SOLO SI SE FAVORECE EL DESARROLLO DEL PERSONAL, SE LOGRARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA, PARA ELLO NOS PREOCUPAMOS POR CAPACITAR A CADA COLABORADOR PARA QUE DESEMPEÑE SU PUESTO LO MEJOR POSIBLE, Y ASI LOGRAR EL DESARROLLO PROFESIONAL DE CADA UNO DE NOSOTROS Y DE LA EMPRESA EN GENERAL.



ES MUCHO MAS AGRADABLE EL TRABAJO DIARIO SI SE REALIZA EN UN AMBIENTE LIMPIO Y ORDENADO, NUESTRA PERSONALIDAD SE VE REFLEJADA EN LA IMPRESION QUE CAUSA EL SITIO DONDE LABORAMOS, ADEMAS DE QUE ES PARTE DE LA FISONOMIA DE LA EMPRESA, POR ELLO NO DEBEMOS DESCUIDARLO.



RECUERDA QUE EN CUANTO AL EQUIPO DE TRABAJO E INSTALACIONES, EL USO ADECUADO Y SUS BUENAS CONDICIONES DEPENDEN DE TI, Y SIEMPRE SERA UNA BUENA NORMA DE SEGURIDAD E HIGIENE.

EN ENCAJES MEXICANOS FUNCIONA UNA COMISION MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE QUE DESARROLLA UNA FUNCION IMPORTANTE EN LA PREVENCION DE ACTOS Y CONDICIONES INSEGURAS, TU DEBES COLABORAR CON LOS MIEMBROS DE ESTA COMISION EN TODO LO QUE TE SOLICITEN.



SI DE ACUERDO A TU EXPERIENCIA OBSERVAS QUE HAY COSAS SUCEPTIBLES DE MEJORAR, CANALIZA TUS SUGERENCIAS A TRAVES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.



ENCAJES MEXICANOS CONSIDERA DE VITAL IMPORTANCIA LA INFORMACION QUE CONTIENE TU EXPEDIENTE Y PARA PODER MANTENER ACTUALIZADOS TUS DATOS, DEBERAS INFORMAR OPORTUNAMENTE CUALQUIER CAMBIO DE DOMICILIO, TELEFONO, ESTADO CIVIL, ETC. PUEDES TENER LA PLENA SEGURIDAD DE QUE TODOS TUS REGISTROS SON ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES.



LA PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA SON CARACTERISTICAS POSITIVAS EN TODAS LAS PERSONAS, NO DESCUIDES NINGUNO DE ESTOS DOS ASPECTOS QUE TANTO PUEDEN AYUDAR EN TU DESARROLLO PROFESIONAL. SI ALGUN FACTOR SE INTERPONE EN EL CUMPLIMIENTO DE ESTOS ASPECTOS, TU JEFE INMEDIATO ESPERA SER NOTIFICADO A LA BREVEDAD POSIBLE, PARA PODER CUBRIR TU TRABAJO ADECUADAMENTE.



EN ENCAJES MEXICANOS SABEMOS QUE LA AMABILIDAD Y CORTESIA SON NORMAS QUE NOS PERMITEN ESTABLECER UN AMBIENTE POSITIVO Y AGRADABLE DE TRABAJO, TAMBIEN NOS HAN CONVERTIDO EN BUENOS COMPANEROS Y TODO ESTO NOS HA AYUDADO A OBTENER MEJORES RESULTADOS DE NUESTROS ESFUERZOS.

TU IMAGEN SE VE FAVORECIDA SI ERES AMABLE Y CORTES EN EL TRATO CON TUS COMPANEROS TANTO EN PERSONA, POR TELEFONO Y POR ESCRITO, RECUERDA QUE AHORA ERES PARTE DE ESTA EMPRESA QUE SE PRECIA DE CONTAR CON UN NUEVO COMPANERO COOPERATIVO Y POSITIVO.

COMO EMPRESA, NOS SENTIMOS ALTAMENTE PROFESIONALES YA QUE CADA UNO DE NOSOTROS EMPLEA TODA SU DEDICACION Y ESFUERZO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE NUESTRO PUESTO EN PARTICULAR Y DE LA EMPRESA EN GENERAL.



PARA FINALIZAR QUEREMOS REITERARTE NUESTRO MAS CORDIAL SALUDO DE BIENVENIDA ESPERANDO QUE TE SIENTAS A GUSTO ENTRE NOSOTROS

QUEREMOS SER UN GRAN EQUIPO Y ESTAMOS SEGUROS DE QUE PARA ELLO, CONTAMOS CONTIGO. NUEVAMENTE BIENVENIDO !

ENCAJES MEXICANOS S.A. DE C.V.

