# UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS
Y SOCIALES

040.306
S161d
1998

UNIVERSIDAD
DE MONTERREY

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL A LA
EMPRESA PRODINOX S.A. DE C.V.

PROYECTO DE EVALUACION FINAL

EN OPCION AL TITULO DE
LICENCIADA EN RELACIONES HUMANAS

PRESENTA:

902992

AMPARO CAROLINA SALAZAR ORTEGON

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

SAN PEDRO GARZA GARCIA, N. L., JUNIO DE 1998

LIC. MARTHA TREVIÑO GARZA
DIRECTORA DEL PROGRAMA
DE RELACIONES HUMANAS

Por medio de la presente, informo a usted que he revisado el estudio que me presentó la alumna Amparo Carolina Salazar Ortegón , cuyo título es "Diagnóstico Organizacional de la Empresa Prodinox, S.A. de C.V."; mismo que ha cumplido con los requisitos de fondo requeridos por la División de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Monterrey.
Por tal motivo, el estudio académico en cuestión ha alcanzado la madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en una tesina que de opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas.

Sin mas por el momento queda de usted para cualquier aclaración al respecto.

Lic. Ma. Antonieta Falcón Gutiérrez.

## DEDICATORIA

Gracias,

a Dios, por permitirme llegar hasta este momento.

a mis padres Sigifredo Heriberto y Amparo, que con su amor, alientan cada paso de mi vida.

a mis hermanos, Sigifredo y Alejandra, por su amistad desinteresada, los quiero mucho.

a todas las personas que laboran en Prodinox, por su apoyo.

a mi asesora Lic. Antonieta Gutiérrez Falcón, por su paciencia, fe y entrega en la elaboración de este proyecto.

a todas las personas que no menciono, y que forman parte de mi vida.

INDICE

Introducción ii

Capítulo I

I.1 Antecedentes de la Organización 1
I.2 Planteamiento del Problema 2
I.3 Objetivos 2
I.4 Justificación 2
I.5 Limitaciones 3

Capítulo II Marco Teórico

II.1 Organización 4
II.2 Estructura 5
II.3 Elementos del Diseño de Estructura 6
II.4 Poder 9
II.5 El Departamento de Recursos Humanos 13
II.5.1 Políticas 15
II.5.2 Programas y Procedimientos 17
II.5.3 Manuales 18
II.5.4 Admisión de personal 18
II.5.5 Capacitación y Adiestramiento 20
II.5.6 Seguridad e Higiene 22
II.5.7 Relaciones Laborales 22
II.5.8 Sueldos, Salarios y Prestaciones 23
II.5.9 Comunicación en la empresa 24

Capítulo III
Metodología 28

Capítulo IV
Análisis de resultados 31

Capítulo V
Propuestas de Intervención 37

Capítulo VI
VI.1 Conclusiones 49
VI.2 Bibliografía 50
VI.3 Anexos 52

# INTRODUCCION

La presente investigación, tiene por objeto analizar detenidamente el manejo de los recursos humanos, dentro de la empresa Prodinox, S. A. de C.V. con el fin de proponer sugerencias que ayuden a establecer una estrategia al cambio organizacional. El orden y la presentación de la información contenida en este estudio siguió el criterio definido por la dirección de la Licenciatura en Relaciones Humanas.

Para empezar, el Capítulo I, habla de la empresa y su giro, se plantea el problema y se indican los objetivos, justificación y delimitación del problema.

El Capítulo II, hace referencia al Marco Teórico, en donde se profundiza en temas relevantes para el análisis, como son la organización, estructura, poder, autoridad y funciones del departamento de recursos humanos.

El Capítulo III, describe la metodología, así como los instrumentos que se utilizaron, para reunir la información adecuada.

El Capítulo IV, presenta el análisis de datos obtenidos, como también gráficas y su interpretación.

El Capítulo V, da a conocer las sugerencias y propuestas de mejora para la empresa.

Por último en el Capítulo VI, se presentan las conclusiones del estudio, y anexos.

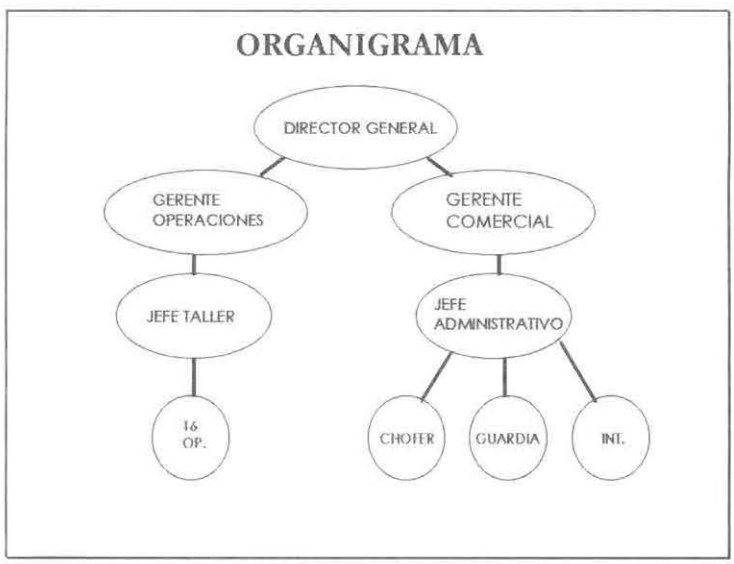
# CAPITULO I

## ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

**PRODINOX** (Productos Inoxidables). Es una empresa filial del grupo Géminis, (dedicado al diseño y fabricación de equipo para la industria química y alimenticia) que inicia sus actividades en la ciudad de Monterrey en 1991. Su objetivo es el de proveer de tapas y equipos de proceso a diversos fabricantes en México, incluyendo a Géminis, empresa de la cual es filial.

Prodinox actualmente cuenta con 25 personas, considerando al personal administrativo y operativo. El personal administrativo se encuentra constituido por un director general, un gerente de producción, un gerente comercial, un jefe administrativo y un chofer; en el personal operativo se encuentran los obreros, un guardia de seguridad y el personal de limpieza.

Para tener una idea más clara de la estructura organizacional, se anexa a continuación el organigrama de la empresa.



## Planteamiento del Problema

El presente estudio tiene como propósito el realizar un Diagnóstico Organizacional de la empresa Prodinox, con el fin de proponer algunas recomendaciones que contribuyan a fortalecer la competitividad de la empresa.

## Objetivos específicos

- Conocer las funciones de la empresa para comprender los procesos y sistemas de trabajo que se efectúan en ella.
- Detectar las áreas de oportunidad que pueden tener mayor impacto en la mejora de la organización.
- Generar las propuestas que se consideran prioritarias.

## Justificación

La realización de esta investigación obedece a la necesidad sentida de el propietario de la empresa, quién manifestó directamente a la autora de este estudio, su interés porque Prodinox fuera considerada candidata para la elaboración de su tesis.

La razón que éste manifestó fue la carencia de una organización sistemática en el manejo del personal y consideraba que quizá el organizar un departamento de recursos humanos pudiera traer consigo algunos beneficios para el crecimiento de la misma.

Se decidió realizar la tesis en esta empresa para dar soporte a las necesidades antes mencionadas, no obstante a medida que se avanzaba en el estudio se pudo constatar que en realidad existían una serie de problemas laborales, entre los cuales destabacaba :

1)La centralización de la Información y de poder por una minoría de trabajadores, los cuáles manejaban a la organización bajo su interés.

2)Incertidumbre respecto a la forma en que se manejan los recursos humanos, reglamentos, permisos, objetivos de la empresa. Esto quizá debido a que la organización por su tamaño ha permanecido sin formalizar muchos de los procesos de trabajo.

Debido a las razones antes mencionadas, se optó por realizar un diagnóstico que permitiera conocer la situación a fondo y que facilitará el elaborar un plan correctivo que pudiera llevar a la organización a responder efectivamente a sus necesidades y a las del entorno.

Hoy en día, Prodinox enfrenta el reto de crecer, adaptarse al cambio y de internacionalizar su producto; por esto la presente investigación pretende conocer el funcionamiento de la organización e identificar las áreas de oportunidad, que le permitan situarse en una posición de mayor competitividad dentro del mercado industrial internacional.

## 1.4 Alcances y limitaciones

Para la realización del presente estudio se consideró a todo el personal que labora en Prodinox.

El objeto de estudio es conocer la problemática que enfrenta la empresa respecto al manejo de los recursos humanos, considerando factores tales como formalización, estructura organizacional, comunicación y poder.
Esto con el propósito de precisar las áreas de oportunidad, que existen y así presentar recomendaciones que puedan llevar incremetentar la eficiencia de la organización.

Como una de las principales limitaciones que se tuvieron al inicio del estudio, fue el tiempo que se invirtió (aproximadamente un mes y medio) para lograr una apertura completa tanto por parte de la administración como por parte de los empleados.

Por lo que respecta a la administración, existía cierta reserva de proporcionar información respecto a los criterios de manejo de los recursos humanos y por otro lado el personal externaba cierta desconfianza al momento de entrevistarlo.

Otra limitante del estudio fue el tiempo disponible para la elaboración de las propuestas, y sobre todo que su aceptación e implementación estará sujeta a la consideración de la dirección general.

# CAPITULO II

# MARCO TEORICO

En los últimas décadas la mayoría de las empresas enfrentan al reto de innovarse y de estar al día en cuestiones de competitividad. Esto ha provocado la implementación de cambios en la organización, ambiente de trabajo, tecnología, procesos y recursos. Todo esto hace pensar en la necesidad de adoptar una planeación estratégica que facilite el cambio en la organización.

Este apartado incluye el análisis conceptual de organización, estructura, relaciones de poder, el papel del departamento de recursos humanos así como las funciones que éste efectúa.

## II. LA ORGANIZACION.

Para Mayntz, las organizaciones son: "Formaciones sociales complejas orientadas hacia fines concretos y racionalmente constituidas, tales formaciones son las instituciones burocratizadas que han surgido en los campos mas importantes de la vida".
( Mayntz , 1972 :12)

Un ejemplo de esto serian: empresas, hospitales, escuelas, universidades, prisiones, ejército e iglesia. También forman parte de estas formaciones las asociaciones, ya sean partidos políticos, sindicatos, asociaciones profesionales, económicas.

Es importante señalar el hecho de que para la sociedad las organizaciones representan un medio para mantener el orden social. Dentro de las organizaciones los individuos que la componen, requieren cooperar para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos y ello necesariamente involucra aceptar un orden implícito y explícito a través de reglas, normas, estandarización de procedimientos y definición de políticas.

Robbins, define que "Una organización es una ordenación sistemática de personas realizada para alcanzar un objetivo especifico". (Robbins, 1986 :3)

La organización, puede ser definida a partir de las siguientes características:

Es una formación social constituida por un grupo de personas que interactuan y desempeñan funciones específicas encaminadas hacia fines y objetivos precisos, y está estructurada de manera racional, para poder llegar a cumplir con los objetivos.

Un sistema social solo esta orientado hacia un objetivo, cuando las personas o grupos están conscientes del objetivo y encaminan sus esfuerzos en la misma dirección, pues el objetivo se constituye en una norma que determina la conducta que habrán de tener sus miembros al momento de llevar a cabo sus funciones.

Para que la organización permanezca a través del tiempo, es preciso que los objetivos organizacionales sean interiorizados por sus miembros, por la que es importante obtener su compromiso reforzando los beneficios que las personas consideran que pudieran obtener como resultado de su esfuerzo. Entre mayores beneficios visualicen las personas por su desempeño y mas se identifiquen éstas con los objetivos de la organización, se logrará mayor cooperación para la consecución de los metas.

"La precisión con que se defina el objetivo de una organización influye no solo sobre la capacidad de adaptación, sino también sobre la libertad de movimiento que haya de tener la personalidad que dirige la organización". (Mayntz, 1972 :90)

## II.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Richard Hall considera a la estructura organizacional como "la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influencian el papel de ellas en sus relaciones". (Hall, 1983 :52)
Esto incluye tres aspectos básicos: división del trabajo: asignación de actividades. Jerarquía: las posiciones que adquieren las personas y las reglas y normas: las cuales indican cómo deberán comportarse.

Robbins, propone que la estructura organizacional, "Es la forma en que las tareas de los puestos se dividen agrupan y coordinan formalmente".(Robbins, 1996 :550)
La estructura de la empresa forma parte fundamental de la organización y contempla varios aspectos básicos para hacer funcionar a ésta, entre ellos está el dar resultados, alcanzar objetivos y regular las relaciones entre sus miembros (ejerciendo la relación mando-obediencia) a través de un diseño de estructura adecuado que logre la adaptación de los individuos a la organización.

La estructura de la organización, afecta al individuo, de manera que para este, es muy importante la posición que ocupa dentro de la organización.

Hall(1983), considera que el tipo de estructura que adopta una organización depende de múltiples factores entre los cuales puede considerarse el tamaño de la organización definido en términos de dimensión de las instalaciones y de la cantidad de personas que la componen; así como de los insumos que maneja y los productos que elabora.

## II.3 ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURA

El diseño de estructura organizacional se encuentra en proceso de cambio continuo, si bien hasta hace algunos años las organizaciones definían de una vez y "para siempre" su estructura, ahora las nuevas tendencias en la administración consideran la estructura organizacional en forma dinámica para adaptarse a un entorno altamente competitivo a nivel internacional.

Para Robbins, hay seis elementos clave, que los administradores necesitan tomar en cuenta al diseñar una estructura:

1. Especialización en el trabajo o división de la mano de obra. "Es el grado en el que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados". (Robbins, 1996 :551)

Anteriormente las empresas tenían como base de la productividad la especialización, el proceso de trabajo permanecía fragmentado e inconexo para la mayoría de los trabajadores, pues el modelo implementado generalmente obedecía a los cánones taylorianos de división del trabajo en sus partes más pequeñas y polarizado en dos áreas, por un lado el trabajo mental y por otro el manual.

Actualmente las empresas han demostrado que al reducir la especialización en el trabajo, se incrementa la capacidad productiva y la satisfacción de los empleados, esto se debe en gran parte, por la ampliación del campo de acción de los empleados, el trabajador en términos actuales tiene un rol más completo, y en el coinciden nuevamente como parte de un mismo proceso el trabajo mental y el manual, lo cual ha permitido a los subordinados tener la posibilidad de tomar decisiones, innovar procesos y diversificar sus funciones al formar grupos de trabajo con habilidades intercambiables.

2.Departamentalizacion. "Base de acuerdo con la cual se agrupan los puestos". (Robbins, 1996 :552)

La manera en que antiguamente se dividía a la organización, también ha sufrido algunos cambios, de acuerdo a lo que plantea Robbins (1996) existen seis formas de departamentalizar a una organización:

a) Por funciones, es decir de acuerdo a la actividad que se realiza
b) Por el producto o servicio que ofrece la organización
c) Por área geográfica.
d) Por procesos.
e) Por el tipo de clientes.

Las empresas de hoy, buscan complementar la departamentalización funcional con grupos de trabajo.

3. Cadena de mando.

El concepto de cadena de mando lo podemos definir como "Línea de autoridad continua que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el nivel mas bajo y que define quien reporta a quien".
Y como autoridad, podemos decir que "Son los derechos que están dentro de una posición de jefe, para dar órdenes y esperar que dichas órdenes sean obedecidas".
(Robbins, 1996 :555)

Tradicionalmente la cadena de mando era definida en forma rígida a partir de una estructura piramidal, en la cual existían múltiples niveles, en la actualidad, la cadena de mando es menos notable en las organizaciones, debido a que éstas se han sometido a un aplanamiento de estructura y han incorporado dinámicas de trabajo que requieren de mayor participación e involucramiento de los empleados en todo el proceso de producción, a su vez esto ha sido propiciado por los avances en la tecnología de computación, que dejan abiertos canales de comunicación a todos los niveles organizacionales y el poder de decidir en la toma decisiones.

4.Se entiende por Tramo de control, el número de trabajadores que están a cargo de un jefe o supervisor, es decir el número de personas que puede administrar eficientemente un jefe.

Anteriormente los tramos de control eran numerosos y se sujetaban a los lineamientos que marcaba el personal situado en la cúspide de la jerarquía. Ahora con la necesidad de responder a las exigencias del medio con mayor rapidez, la administración se ha visto en la necesidad de descentralizar la toma de decisión, involucrando a los trabajadores directamente en ellas para agilizar la acción.

En nuestros días la tendencia de las empresas, es disminuir los tramos de control, a través de la eliminación de los mandos medios, lo cuál contribuye a que la empresa tenga oportunidad de ser más competitiva al reducir costos de operación y disminuir el tiempo de respuesta.

5.Centralizacion y Descentralización.

Robbins define la Centralización como el : "Grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización". Y la descentralización surge cuando: "La toma de decisiones se delega a empleados de nivel mas bajo". (Robbins, 1996 :557)

La situación económica ha influido en los cambios que las organizaciones han implementado para centralizar o descentralizar sus decisiones.
Generalmente durante los años de recesión se tiende a centralizar la toma de decisiones, ya que se requiere de mayor control; pero cuando existe un periodo de expansión económica, las empresas tienden a descentralizarlas, creando organizaciones mas participativas y flexibles con el propósito agilizar la innovación y crecimiento.

**6.** Formalización.
Se refiere a las reglas, procedimientos, normas que se establecen en la organización, para estandarizar procesos y poder manejar contingencias que enfrente la empresa.

> "El grado en el cual una organización esta formalizada es, indudablemente, un indicio de las perspectivas de quienes toman decisiones con respecto a los miembros de la organización. Si se piensa que los miembros son capaces de ejercer excelente juicio y autocontrol entonces la formalización será baja; por el otro lado si se consideran incapaces de tomar sus propias decisiones y requieren un gran numero de reglas para guiar su comportamiento, entonces la formalización supone control sobre el individuo".
> (Hall,1983 :93)

Dentro de una organización se puede percibir un alto grado de formalización, cuando existen demasiadas reglas para enfrentar todo tipo de situaciones, por otro lado cuando en la organización , no hay reglas que contemplan nuevas situaciones, entonces se dice que el grado de formalización es mínimo en esta.

La organización a medida que crece en tamaño requiere establecer ciertos lineamientos que permitan la existencia de una estandarización de comportamiento, pero debe a su vez también proporcionar márgenes de acción amplios que permitan a los individuos sentirse libres para tomar decisiones y actuar en consecuencias de los objetivos organizacionales. Evitando así generar un ambiente organizacional de frustración y rechazo .

Para lograr obtener los máximos beneficios la organización requiere crear, fortalecer y difundir una cultura organizacional que cohesione a todos sus elementos en torno a los objetivos sin la necesidad que existan lineamientos rígidos que pudieran inmovilizar a la organización.

**II.4 Poder.**

Dentro de la estructura organizacional es necesario considerar que el poder es una de sus partes vitales, por esto a continuación se hablará específicamente de como surge y se mantiene el poder.

Para que exista el poder tienen que estar interactuando dos o mas personas. En donde el comportamiento de uno, se ve afectado por el otro.
Hall, define al poder de la siguiente manera: "A tiene poder sobre B en la medida, en la cual A puede hacer que B haga algo, que de otra manera B no haría". (Hall, 1983 :129)
En esta definición se ve claramente que en la dinámica de poder existe una posición desigual entre dos personas que se relacionan.

El poder reside "implícitamente en la dependencia del otro"; en otras palabras, que las partes que están en una relación de poder están ligadas las unas con las otras por una dependencia mutua.
(Hall,1983 :129)

El poder se deriva de diversos factores entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- La posición que ocupa cierta persona en la jerarquía, dentro de una organización; esta posición determina el grado de autoridad formal que se tiene para emitir órdenes, tomar decisiones, así disponer de recursos.

- Características personales: La adaptación, habilidad y capacidad ante cierta situación, es una importante fuente de poder.

**La influencia** que una persona tiene al tomar una decisión, se deriva de la posición que ocupa y de la clase de situación por la cual este pasando la empresa. El carisma de una persona, es otro de los rasgos importantes del poder que menciona Hall.

En las organizaciones con una estructura altamente burocrática, el poder se concentra en la cúspide piramidal, ya que los niveles subsecuentes solamente realizarán las funciones que se les asignan; el nivel mas alto concentra la información y la capacidad de tomar decisiones, en tanto que el nivel bajo solo las ejecuta.

La distribución del poder dentro de la jerarquía puede cambiar, ya que conforme pasa el tiempo, las personas pueden ganar o perder poder dentro de la organización.

La influencia, en cambio es una forma de poder en donde, la decisión se puede tomar consciente o inconscientemente. Entonces, cuando el que ejerce la influencia, es aceptado siempre por el receptor el poder se vuelve autoridad.

**Por autoridad** se entiende la forma de poder que no implica fuerza, sino por el contrario, esta basada en un entendimiento lógico y una aceptación por parte de la persona sobre la cual se ejerce.

De acuerdo a Max Weber a la autoridad se le puede considerar de tres formas:
La autoridad legítima esta basada en el consenso que supone la creencia de que quien tiene una posición alta dentro de una organización, tiene el derecho de ejercer poder sobre sus subalternos.
La autoridad carismática nace de la devoción que se le tiene a una persona que retiene el poder, por sus atributos de persuasor. La autoridad tradicional se basa en la costumbre y antecedentes de como se han manejado las situaciones.

Es muy importante, recalcar la importancia de tres elementos del poder que van entrelazados y que a su vez tiene influencia sobre la acción de los demás, estos son el puesto, la actuación y la reputación.

Si se ve a una persona dentro de una organización, como una persona influyente ésta podría tener menos posibilidades de ser cuestionada o atacada, por el contrario tendrá mayor margen de actuación y podrá realizar mas cosas con menos esfuerzo ya que su reputación es la de una persona eficiente.

Pfeffer considera que "**La reputación** que tengamos en la organización constituye una fuente importante de poder. La reputación esta asociada a la excelencia de nuestra actuación en este y en anteriores puestos, especialmente en lo que concierne a nuestras realizaciones y a nuestra capacidad para retener el poder. La posición que uno ocupe en la estructura organizativa formal obviamente contribuye también a determinar nuestro poder".
(Pfeffer, 1992 :120)

La persona que tiene una buena reputación, pudiera tener mayor oportunidad de conseguir mejores puestos, satisfacer sus expectativas, y tener una mayor visibilidad dentro de la empresa. Además se ha comprobado que la persona que es influyente y capaz en su trabajo, tiene mas aliados y mayor facilidad de aumentar su reputación.

**La actuación** es muy importante, es una fuente de poder en toda organización. Es la habilidad de ejercer influencia al realizar algo sobresaliente. Hacer lo correcto a veces no es lo mismo que solucionar un problema.

A continuación se señalan las consecuencias del poder dentro de una organización.
Hall, nos habla acerca del **acatamiento y el compromiso**, como dos consecuencias de un acto de poder.
Una de las mas frecuentes es el acatamiento u obediencia.

El acatamiento u obediencia y el compromiso están relacionados entre sí, ya que en una organización el compromiso aumenta cuando los individuos, están realmente motivados a participar y generalmente lleva al acatamiento .

Hall opina que "La consecuencia dominante: es la obediencia o acatamiento de las personas o unidades. Este es el caso cuando el poder esta bien legitimado. La aceptación y aun el deseo de aceptación, es extremadamente frecuente. La gente llega a trabajar a tiempo, hace lo que sus jefes desean y producen sus bienes o prestan sus servicios. Las unidades organizacionales también aceptan u obedecen, por lo general".
(Hall, 1983 :148)

Otra de las consecuencias del poder es **el conflicto.** Katz identificó, tres puntos importantes sobre él.

> "La primera es "conflicto funcional inducido por varios subsistemas dentro de las organizaciones".
> Este subsistema involucra el hecho de que cada subsistema de una organización con sus funciones distintivas desarrolla sus propias normas y valores y esta caracterizado por su propia dinámica.
> La segunda fuente de conflicto es el hecho de que hay unidades que tienen funciones similares. El conflicto puede adoptar aquí la forma de "rivalidad hostil o una competencia bien fundamentada".
> La forma final de conflicto, es un "conflicto jerárquico que nace de las batallas entre grupos de interés por las gratificaciones organizacionales de status, prestigio y dinero".
> (Katz,1964 :105)

**La información y la certeza** son fuentes de poder importantes en la organización y para su análisis se citan las siguientes cuestiones.

Aquellas personas que tienen el control de la información dentro de una organización ejercen sin lugar a dudas influencia sobre los que no la poseen. La manipulación de la información al poseer datos críticos y poder presentarlos son una estrategia para ejercer poder .

La información y el análisis de la misma son de suma importancia para quienes los poseen, ya que el controlarlos les otorga autoridad sobre los que desconocen de estos.

> Pfeffer, propone cuatro aspectos relevantes del poseer información: "en primer lugar todas las organizaciones se esfuerzan por dar apariencia de racionalidad y de utilizar procedimientos idóneos, lo que incluye la utilización de la información y el análisis para justificar las decisiones, incluso si esta información y este análisis se reúnen después de producirse el hecho a fin de ratificar una decisión que ha sido tomada por otras razones. La utilización de expertos externos, es algo que siempre ayuda. Tales expertos se convierten al momento en fuentes legitimas de información y análisis y al mismo tiempo manifiestan interés en atender las necesidades de sus clientes específicos dentro de la organización. En segundo lugar en decisiones complejas y multidimensionales como las que toman los directivos de alto nivel es muy poco probable que los procesos puros de análisis resuelvan con claridad la cuestión de qué es lo que hay que hacer. En tercer lugar, hay sitio para interceder el criterio y la información que favorece nuestra propia posición o, en otras palabras, que hay la oportunidad de utilizar la información y el análisis de forma selectiva".
> (Pfeffer 1992 :232)

El poder se ejerce de una manera mas optima si quitamos todos los actos que entorpecen su acción, mediante procesos racionales de análisis. Todo esto llevaría a la consecuencia de ejercitar el poder y la influencia sobre las personas de una forma menos visible.

Cuando los procesos racionales de información son confusos, se abren las puertas para que las personas promuevan sus ideas, que por lo general favorecen sus intereses y los de su departamento. Cuando existe incertidumbre en la toma de decisiones, el individuo opta por elegir aquellos datos y procesos de mas interés para el.

Regularmente las decisiones implican elegir entre varias alternativas y adoptar un criterio para actuar, las organizaciones al afrontar varios objetivos a la vez implementa planes de acción estandarizados, para ejercer poder e influencia.

El lenguaje, los símbolos y los escenarios en que se desarrolla la interacción es otro factor importante en el momento en que se ejerce el poder.

Quién ejerce el poder hace sentir a sus subordinados cómodos haciendo lo que éste quiere que hagan. El lenguaje es un instrumento vital en la influencia sobre los otros, contribuye a reforzar las expectativas y proporcionar incentivos para la acción. El lenguaje que usualmente se utiliza en la organización puede pronosticar conductas.

## II.5 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El factor humano es uno de los elementos claves que permiten a las empresas ser competitivas, por esto es de gran importancia que la organización ponga un interés especial en el manejo de los Recursos Humanos y esto implica precisar las funciones que le corresponden a un departamento que tiene como principal objetivo la administración de los mismos.

El departamento de recursos humanos debe ser un apoyo para que la empresa consolide y capitalice el potencial de los individuos que trabajan en ella. Su principal papel debe ser orientar, motivar y formar al personal dentro de una cultura organizacional que defina con claridad las expectativas de la empresa contenidas en normas, reglas, políticas y procedimientos.

Por pequeña que sea la empresa es necesario que alguien se encargue de tan importante función.
Diferentes autores coinciden en que existen tres funciones básicas en la administración de recursos humanos:
Integración, Dirección y Control, las cuales a su vez tienen varias subfunciones que se mencionan a continuación:

**1.- Integración**

Como primera función, se encuentra:

- La admisión del personal que considera: el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción del personal a la empresa.
- El Entrenamiento que se da a los trabajadores, supervisores y ejecutivos, por medio de la capacitación, adiestramiento y formación.
- Higiene y Seguridad, la cual se refiere a las técnicas establecidas para cada estos dos aspectos, además de proporcionar las prestaciones que el seguro social provee a los trabajadores.

**2.- Dirección**

En esta función se encuentran, tres subfunciones que son:

- Motivación que comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, el ausentismo y retrasos del personal en el tiempo de entrada, así como también medios como las entrevistas periódicas y de salida, registros, etc.
- Relaciones Laborales
- Entiende aspectos de negociación de la contratación colectiva, desde el punto de vista que le corresponde a la Administración de Personal; así como la formalización y empleo de los reglamentos de trabajo.
- Prestación de beneficios adicionales al salario, comprende los criterios y actividades para dar servicios al personal, o realizar y participar en las actividades de los trabajadores.
- Administración de sueldos y salarios.

**3.- Control**

Entre la funciones de control se encuentran:

- Registros del Personal que considera la estructuración y manejo de los archivos, kardex, tarjeteros e índices, de todos los aspectos del personal.
- Auditoría de Personal que comprende los sistemas para conocer, en la propia empresa, el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de poder proveer a su constante adaptación y mejoramiento.

## II.5.1 POLITICAS DE PERSONAL.

Entre las funciones de administración de personal mas importantes, se encuentra la de crear y establecer las políticas que definirán el rumbo y control de la organización hacia su objetivo.

Para Reyes Ponce, las políticas son:

> "Criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan limites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse, son en realidad "objetivos en acción", esto es: no son metas que solo se señalan, si no que son imperadas para lograrlas, al mismo tiempo que se fijan los modos muy generales como han de conseguirse, al señalar los criterios o principios que deben presidir dicha acción".
> (Reyes, 1987 :39)

Testa, define la política de la siguiente manera:

> "La política de personal se puede definir como la guía para la acción una vez que sean fijado determinados objetivos, la norma que asegura y garantiza que las acciones efectuadas están de acuerdo con los objetivos".
> (Testa, 1978 :163)

Las políticas muchas veces se confunden con las reglas, ya que ambas ejercen acción sobre un individuo, pero la diferencia estriba en que una política requiere de la decisión de un jefe para poder ser aplicada, y la regla se inspira o requiere de la política para ser interpretada.

En el caso de que no exista ninguna norma aplicable, la regla puede ser substituida por la política.

Si no existen políticas dentro de una empresa se cae en el riesgo de perder control sobre los subordinados, ya que sin la existencia de éstas, se carece de una directriz que norme la acción. Cada jefe o persona actuaría de manera casuística para resolver los problemas y con ello pudiera desviarse la acción de los objetivos establecidos.

En otra situación en donde no existen normas claras y establecidas, cada subordinado tendría que acudir con su superior para aclarar casos en particular.

Las políticas deben considerarse de carácter general o bien de carácter específico, para cada función de personal, éstas se dividen en dos grupos:

Por una parte están las políticas relacionadas con la estructura de la organización:

1. Políticas generales de empresa, que son la guía para todas las demás.
2. Políticas de trámite: son las orientan a los directivos de la empresa.
3. Políticas operativas: conciernen a los niveles medios, los cuales reciben los planes y programas de los dirigentes.
4. Políticas funcionales para cada departamento como son:
   el de personal, el de compras, el de calidad, etc.

En segundo lugar están las políticas en relación con las actividades de cada departamento. Éstas se dividen en dos grupos:

1. Grupo de políticas organizacionales, entre las cuales están:

a) Las políticas generales de la empresa que deben seguirse por parte de todos los departamentos.
b) Las políticas externas, que se refieren a las relaciones entre la organización y entorno.
c) Las políticas internas que regulan las relaciones que existen entre los diferentes departamentos.
   Estas se dividen en:
   verticales y horizontales, las primeras están dirigidas guiar las relaciones entre los niveles jerárquicos. Las segundas tienen el fin de guiar las relaciones entre los departamentos.
d) Las Políticas de centralización, que ordenan las relaciones entre la dirección y la unidad descentralizada.

2.Grupo de políticas funcionales que se dividen en:

a)Políticas que orientan las funciones directivas del personal.
b)Políticas que guían las funciones técnico-operativas.

La política de personal, tiene los resultados deseados siempre y cuando se formalicen a través de algunos principios fundamentales, Testa propone incluir:

a) "Principio de adaptación a los objetivos. Que la política, su concepción y formulación este de acuerdo con los objetivos de la organización.
b) Principio de claridad. Es indispensable que sea clara, es decir, definida en todos los pormenores, que no de lugar a dudas, que sea completa y precisa y finalmente que se exprese de un modo exacto y fácilmente comprensible.
c) Principio de estabilidad. Es importante que durante el lapso de validez de esta, no este sujeta a cambios continuos que acabarían por desorientar a los que deben aplicarla:
d) Principio de flexibilidad. Que este en disposición de adaptarse sin importar cambios substanciales al inevitable cambio de la situación que caracteriza la vida de la empresa.
e) Principio de la correlación. Ninguna política es aislada y puede permitirse ignorar las otras: se deberá considerar las políticas no solo más generales,

sino también las de los otros sectores, tratando de buscar una armonización suficiente".(Testa, 1978 :165)

Una de las principales finalidades de la política es eliminar la presión y problemática en la toma de decisiones.
Además de estabilizar las acciones a través de la aplicación de una política, orienta de manera lógica en las decisiones que responden a la necesidad del momento.
Otra de las finalidades de la política es la especificación de los programas de actividades, ya que cuanto mas completa es la política, mas lógica y rápida es la acción.

La comunicación de la política es un importante factor, ya que determina el conocimiento que tiene la persona acerca de ésta.
Cuando la Política es implícita, no se encuentra escrita y es muy probable que la conozca solo un reducido número de personas y por ello no crea un compromiso generalizado en el personal.

Por otra parte cuando la política es explícita, se encuentra escrita y se difunde para que el personal la conozca y la lleve a cabo. Ésta última tiene la ventaja establecer la uniformidad y la claridad necesarias para evitar confusiones, malos entendidos, y favoritismos. Contribuyendo así a proteger y fortalecer la moral y la productividad del personal.

Hay políticas que son válidas por mucho tiempo y otras que por el contrario, son transitorias y su terminación es bastante clara.

Hablando respecto a la duración de las políticas es importante que exista un control y revisión sobre éstas. El control de la políticas, tiene como objetivo verificar si estas son en realidad un medio, para alcanzar los fines establecidos.
Y por otra parte la revisión de las políticas, tiene como fin el descartar todas aquellas que se vuelven ineficaces en el transcurso del tiempo y que no han conseguido alcanzar los fines para los que fueron creadas.

## II.5.2 PROGRAMA Y PROCEDIMIENTOS

Para Testa, "El programa establece objetivos que se deben conseguir en el campo del personal, la política pretende indicar las líneas a lo largo de las cuales se deberá desarrollar la acción para alcanzar tales objetivos.
Los procedimientos son finalmente las mismas acciones ordenadas en tal secuencia, que garantice la obtención de los resultados prefijados del modo más económico".
(Testa, 1978 :165)

El procedimiento tiene la tarea de aplicar el programa, para el cual fue creado siguiendo los lineamientos de la política existente.

> "El programa es una proposición que expresa las intensiones; la política imparte las directrices: el procedimiento realiza el proceso de aplicación de unas y otras indicando las normas y reglamentos, las acciones, el momento, el espacio y la persona, responsables de la aplicación de las políticas".
> (Testa, 1978 :186)

### II.5.3 LOS MANUALES

El manual de políticas de personal, además de ser un instrumento formativo es el medio por el cual, los empleados de una organización están informados acerca de lo que se espera de ellos.

Testa, opina que el manual de personal debe contener lo siguiente:

1. Estructura y funciones de la dirección de personal. Estas nociones tienen el fin de aclarar a todos los niveles jerárquicos lo que es la dirección de personal y el papel que desempeña en la empresa.
2. Objetivos hacia los que tiende.
3. Líneas de política de personal. Este es el punto central del manual y su fin: es decir, aclarar hacia donde va la política del personal y cuales son los hechos concretos a través de los que actúa.
4. Las líneas de autoridad. Es decir, que contenga el organigrama de relaciones entre las unidades de la empresa citadas.
5. La responsabilidad de las diversas fases. Debe de contener un cuadro resumido de las tareas que corresponden a cada nivel y de las responsabilidades que le competen.
6. Los procedimientos en los que se concreta la política.
7. Reglamentos internos que disciplinan el sector del personal. Introducir en el manual una lista completa de las normas reglamentarias en vigor cuidando después de efectuar las variaciones y actualizaciones.

(Testa, 1978 :178)

### II.5.4 ADMISION DE PERSONAL

El departamento de Recursos Humanos realiza a función de admisión y empleo, que consiste en convocar candidatos y elegir entre ellos al mas apto, según sus cualidades para un puesto determinado.

Los requisitos para la admisión que considera Reyes Ponce son:

- Fijar políticas claras y eficaces sobre la admisión de personal: edad, características, medio social, etc., de los candidatos.
- Contar con un análisis de puestos detallado, la especificación del puesto señala que requisitos exige el puesto; al contar con estos requisitos se puede realmente determinarse si el solicitante es apto o no.

- Contar con una requisición de personal adecuada por parte de los jefes de departamento y en armonía con las políticas sindicales.

Hay cuatro etapas en la admisión que debemos de considerar:

1. Reclutamiento, hace de una persona extraña, un candidato.
2. Selección, busca entre los candidatos los mejores para cada puesto.
3. Contratación, hace del buen candidato, un empleado o trabajador.
4. Inducción, trata junto con el entrenamiento, hacer del empleado, un buen empleado.

En el **reclutamiento del personal** se requiere buscar en todas las fuentes posibles los candidatos, para que los mas calificados sean tomados en cuenta para una futura contratación.

Como fuentes de abastecimiento de nuevo personal podemos citar: al sindicato, escuelas, universidades, familiares o recomendados de algún trabajador en la empresa, oficinas de colocación, candidatos que se presentan atraídos por el prestigio de la empresa.

Se consideran medios de reclutamiento: las requisiciones al sindicato, la solicitud oral o escrita, la bolsa de trabajo interna, carta o teléfono para poder solicitar a otras bolsas de trabajo, folletos en donde se comunica la posibilidad de un empleo en cierta compañía, el periódico, radio y televisión.

**SELECCION**

Las etapas mas comunes, dentro de la selección son:

Control de registros de solicitudes, realización de entrevistas, confirmación de datos a través de la investigación, coordinar la aplicación de exámenes médicos y pruebas psicométricas, llevar a cabo la contratación e implementar el programa de inducción.

A continuación ampliaremos el concepto de inducción, ya que se considera un concepto que compete a esta investigación.

Inducción

Es un proceso que la organización debe implementar para comunicar al personal de nuevo ingreso, la misión, valores, objetivos y lineamientos generales de la misma. La inducción es necesaria para que el empleado se adapte lo mas rápido posible a la cultura de la organización. El contacto inicial con la compañía habrá de influir en su estabilidad, lealtad a la misma y hasta en su moral.

Reyes Ponce, considera que la inducción debe incluir, informes como:

> "Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato, etc.
> Políticas generales de personal
> Reglas generales sobre disciplina, reglamento interno.
> Beneficios de los que puede disfrutar, prestaciones.
> Hacer la presentación oficial con alguno de sus jefes, así como también hacerle visitar la planta".
> (Reyes, 1986 :93)

La inducción al puesto es otro punto a resaltar.
Se recomienda que el nuevo empleado sea llevado y presentado con el que será su jefe inmediato, para que se le de una explicación de lo que serán sus nuevas funciones, como también manifestar las expectativas que se tienen de él.

## II.5.5 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Las personas que conforman las organizaciones modernas exigen, mas que la retribución económica, la posibilidad de desarrollarse en un ambiente donde exista la responsabilidad y el reconocimiento.
Los líderes de las corporaciones, junto con los especialistas en desarrollo humano, trabajan conjuntamente en la evolución de nuevas perspectivas de integración del valor y potencial de la persona, así como en el incremento de la eficacia en la organización.

Hoy en día los programas de desarrollo humano y formación, califican a la capacitación como un elemento de supremacía y consideran una necesidad el dirigir el potencial de las personas, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes, en relación a sus motivaciones y expectativas.

La capacitación debe ser un proceso continuo a través del cuál la empresa prepare a sus trabajadores y empleados desarrollando sus aptitudes e incrementando sus destrezas . La capacitación puede ser teórica cuando se da en forma general ; práctica cuando desarrolla destrezas específicas y de formación cuando influye en la adquisición de hábitos, valores, creencias.

El Adiestramiento se puede dar de acuerdo a los requerimientos siguientes:

a) Cuando el empleado ocupa un puesto, aún suponiendo que posea capacidades para el trabajo.
b) En caso de cambio de puesto; ya sea por transferencia temporal, ascenso ó ingreso.
c) Cuando hay un cambio en los sistemas, es decir cuando se han cambiado maquinarias o métodos de trabajo.
d) Cuando hay que corregir la manera en que se realiza un trabajo.

En función de su naturaleza, la capacitación puede ser:

- para un puesto determinado.
- para un oficio.
- La que se imparte sobre conocimientos de un área en particular por ejemplo: industrial, bancaria, comercial, etc.

Dentro de la capacitación directa, existen cinco formas de impartirla, y son:

- Clases.
- Cursos breves.
- Becas.
- Conferencias.
- Método de casos.

La capacitación indirecta, es en la cual el empleado o trabajador, adquiere conocimientos en una forma mas rápida y participativa. Entre sus clase podemos citar:

- Mesas redondas.
- Publicaciones.
- Medios audiovisuales.

## II.5.6 SEGURIDAD E HIGIENE

Uno de los aspectos mas importantes del departamento de recursos humanos, es asegurar el cuidado de la vida y salud sus empleados.
En una empresa dedicada a la producción industrial que maneja equipo y maquinaria pesada en sus procesos y funciones, tiene que tener un mayor cuidado con el manejo de las condiciones de seguridad y en el cumplimiento de normas, para evitar daños en la salud de sus empleados.

La dirección de la empresa, es la encargada de velar por que se adopten las medidas e instrumentos necesarios que señalen los órganos competentes para evitar los accidentes de trabajo, así como enfermedades profesionales.
Además, si en un determinado momento se sufre un accidente de trabajo, el empresario o dueño de la empresa asume la responsabilidad de solucionar la situación.

Reyes, propone una serie de acciones correctivas para la prevención de accidentes de trabajo en la empresa:

- Selección adecuada del personal.
- Educación sistemática.
- Recolocación del trabajador.
- Revisión técnica periódica.
- Tratamiento médico preventivo.
- Orientación psíquica.
- Disciplina.

(Reyes, 1987 :140)

Es importante destacar, que la educación sobre seguridad e higiene que se imparta dentro de la empresa debe de ser constante, ya que con esto se recordara al trabajador, lo indispensable que es cuidar su salud y evitar los accidentes de trabajo utilizando el equipo adecuado.

## II.5.7 RELACIONES LABORALES DENTRO DE LA EMPRESA

Son las actividades que se realizan para la renovación constante de las relaciones entre el trabajador y la empresa.
Tanto los derechos como las obligaciones del trabajador se hacen palpables en el contrato colectivo o individual de trabajo. Hay que destacar que no todas las circunstancias se pueden prever en estos instrumentos de la relación.

Los aspectos fundamentales que caben dentro de las Relaciones Laborales están:
La contratación, ya sea individual o colectiva, el tramite de quejas, la negociación con el sindicato, el ajuste a los contratos individuales y la aplicación del reglamento interior de trabajo.
Este último es un aspecto de suma importancia para nuestra investigación y por esto ampliaremos su concepto y su función.

El Reglamento Interior de Trabajo es sin lugar a dudas un instrumento muy eficaz en la dirección hacia la meta y objetivos de la organización.
Este, no debe de ser una copia o repetición de lo que fue el contrato de trabajo, tanto individual como colectivo, ni tampoco una descripción técnica de la funciones de la persona, el reglamento debe de contener lineamientos y condiciones que formula la administración, para prevenir un posible conflicto con el personal en un futuro.

## II.5.8 SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES.

La retribución económica para los empleados, es una cuestión de importancia, ya que para ellos determina el nivel de vida, beneficios materiales y seguridad económica que tendrán.

Chruden, respecto a este tema y de acuerdo con la teoría de la equidad, menciona:

> Todo individuo espera experimentar una determinada relación entre su insumo, que es aquello con lo que contribuye en términos de habilidad, esfuerzo y otros factores para desempeñar un puesto, y sus resultados, que es lo que recibe por su trabajo en términos de paga y otras compensaciones".
> (Chruden, 1981 :467)

La base para la determinación del sueldo en trabajadores se hace comúnmente por hora o por día según el tiempo trabajado; y para aquellos en donde su sueldo se computa semanal, quincenal o mensualmente seria para los empleados asalariados.

**Los sistemas de valuación** no determina el sueldo, solo dan la base para su determinación.

A continuación se mencionan algunos de los sistemas o métodos de valuación, según Chruden.

1.- Jerarquía. se considera el mas sencillo y también el mas antiguo, consiste en ordenar los puestos en base a un valor o sueldo determinado, que es asignado a

cada uno. La técnica del método consiste en reunir a un grupo de evaluadores. Quienes se encargan de evaluar y ordenar a los puestos según la descripción e importancia de los mismos. Después se asigna un salario para cada puesto evaluado de acuerdo al orden de importancia que se les dio.

2.- Método de grados predeterminados. En este sistema los puestos se dividen y clasifican en grupos de puestos, siguiendo los mismos pasos del sistema de jerarquía. Solo que en este, la descripción del grupo es mas detallada y clara, para finalmente hacer una jerarquización de grupos.

3.- Método de comparación por factores.
Consiste en evaluar comparando la descripción del puesto que se esta evaluando con las especificaciones de un "Puesto clave" .

4.- Método de puntos.
Este sistema fue desarrollado por la compañía Western Electric de los Estados Unidos y desde que se creo, ha tenido éxito en organizaciones grandes como pequeñas. Consiste en descomponer los factores en elementos, y estos a su vez en subfactores y grados de dificultad.
(Chruden, 1986 :124)

**Las prestaciones,** son un factor importante dentro de los sueldos, ya que son los incentivos que ofrece la empresa a sus empleados en adición a un salario establecido.
Las prestaciones pueden ser: subsidios, recompensas económicas, bienes duraderos o perecederos como alimentos, bonos de despensa, bonos de gasolina, viajes, facilidades en la compra de productos electrodomésticos, vestido, calzado; préstamos para la compra de bienes inmuebles, disponibilidad de instalaciones destinadas para alguna actividad deportiva, recreativa o médica, disponibilidad de orientación y consulta en problemas legales.

### II.5.9 Comunicación en la Empresa.

La comunicación es el vínculo fundamental de la interacción social dentro de la organización ya que promueve la relación entre individuos, grupos y departamentos.

La comunicación en la empresa se puede definir como:
el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. (Goldhaber, 1984 :23)

La comunicación efectiva garantiza que el mensaje sea enviado y recibido en forma claro y precisa, propiciando con esto la colaboración y coordinación del personal para llegar al cumplimiento de los objetivos .
Testa, explica que la comunicación en la empresa debe de acatar ciertos principios y requisitos que son básicos:

1. De la organización de las comunicaciones
2. De la diferenciación de los canales
3.De la selección del momento
4.De la eficacia

Los requisitos:

1.Claridad
2.Preciasión
3.Redacción en forma adecuada
4.Objetividad
5.Difusión
(Testa 1978 :226)

El proceso de comunicación consta de cinco elementos.

1.El remitente (activo), es el autor de las comunicaciones.

2.El receptor (pasivo) destinatario de la comunicación.

3. El mensaje o contenido de la comunicación.

4. El medio de transmisión o canal a través del cuál pasa la comunicación del remitente al receptor.

5. Las modificaciones de comportamiento que se perciben en una persona después de la información.

Las comunicaciones pueden clasificarse de varias maneras, al tener presente a:

- Los sujetos activos y pasivos.
- El canal utilizado.
- La dirección seguida.

Según los sujetos activo y pasivo, las comunicaciones pueden ser:

1. Comunicaciones verticales.
   Pueden ser distinguidas dentro de ellas mismas en ascendentes o descendentes; son aquellos que tienen lugar entre los distintos niveles de la jerarquía utilizando los canales formados por la estructura organizacional.

Las primeras se dirigen del personal a la dirección de la empresa, es decir de abajo hacia arriba en una escala jerárquica; mientras por el contrario las segundas descienden, como su nombre lo indica, de la dirección de la empresa hasta los niveles operativos.
(Testa, 1978 :232)

Las comunicaciones verticales descendentes constituyen el tipo de comunicación más extendido, formado por órdenes, reglamentos, informaciones de carácter general, destinados a facilitar el trabajo y la integración del trabajador en la empresa.

Las comunicaciones verticales ascendentes van desde la base a la cumbre llevando informes sobre la ejecución del trabajo, la marcha del departamento, ideas, sugerencias, solicitudes de aclaración, reacciones ante las órdenes e instrucciones recibidas.

2. Las comunicaciones horizontales.
   Son las que existen dentro de una organización entre las personas pertenecientes a un mismo nivel jerárquico; y se transmiten sin que sea necesario utilizar los canales formales de autoridad.

3. Las comunicaciones oblicuas se verifican cuando un jefe debe entrar directamente en relaciones con los subalternos jerárquicos o de otro jefe.

4. Las comunicaciones externas que tienen lugar entre la empresa y el ambiente exterior. (Testa, 1978 :228 a 230)

Según los canales de comunicación, pueden ser:

1. Formal.
Tiene lugar a través de una serie de canales del conocimiento de todos. Su fin principal es el de hacer llegar información donde sea necesario y en el momento más conveniente, con el fin de conservar y mejorar la eficiencia de la estructura organizativa.

2. Informal.
La comunicación informal surge de la espontaneidad de los individuos como producto de la relación cotidiana con los grupos de trabajo que se relaciona. Contribuye al fortalecimiento de lazos afectivos y del sentido de pertenencia.

Todas las funciones que desempeña la comunicación dentro de una empresa requieren, para poder llevarse a cabo, la presencia de canales eficientes y fluidos.

La función principal del canal es permitir que las comunicaciones lleguen a su destino en el menor tiempo posible y sin distorsión.
Para esto el canal debe ser:

- Adecuado al tipo de información que se da a conocer.
- Lo mas corto posible considerando el camino que habrá de seguir, entre el remitente y el receptor.
- Continuo, sin interrupciones.

# CAPITULO III

# METODOLOGIA

En este apartado se describe la metodología que se adoptó para la realización de dicho estudio.

Como primer paso se realizó una entrevista no estructurada con los directivos de la empresa Prodinox, para inquirir en la situación actual de la empresa y así poder plantearles una propuesta de intervención adecuada a sus necesidades, en este caso se sugirió la realización de un diagnóstico organizacional.

Una vez aceptada la intervención, se procedió a realizar una serie de entrevistas a profundidad dirigidas a los diferentes niveles, con el objetivo de tener una idea mas clara acerca de la problemática que se vivía en la empresa.

A partir de la información obtenida se generó una hipótesis inicial respecto a lo que sucedia :
Existen factores que impiden el adecuado manejo de los recursos humanos, debido a que la empresa no ha comunicado sus expectativas, ni definido criterios que permitan al empleado realizar sus actividades adecuadamente.

El instrumento de medición seleccionado fue la entrevista estructurada, aplicada a todo el personal en dos modalidades para empleados y operarios. Se eligió esta técnica debido a que propicia una interacción que permite ganar la confianza y apertura del personal, y por que brinda la facilidad de obtener información amplia de los individuos independientemente de su nivel de escolaridad. **(ver anexo).**

Para extraer información adicional también se solicitaron documentos escritos que manejaran indicadores de productividad, asistencia con entradas, salidas y permisos "especiales", políticas de reclutamiento y selección, capacitación, comunicación interna, así como también el reglamento interior de trabajo.
De ellos solo se tuvo acceso a la bitácora de asistencias, debido a la inexistencia de los otros documentos antes mencionados.

Simultáneamente se realizaron observaciones durante la aplicación de la entrevista, acudiendo durante una semana continua a cubrir eventos específicos como la hora de entrada y de salida, así como la interacción cotidiana durante el proceso de trabajo, esto propicio la interacción directa con los 25 empleados.

A continuación se enlistan la serie de variables e indicadores, que se consideraron puntos claves para el análisis.

| VARIABLE | INDICADORES | NUM. DE PREGUNTA Y NUM. DE ENTREVISTA |
|---|---|---|
| Comunicación | • El conocimiento de la misión de la empresa.<br>• Los canales de comunicación.<br>• Tipos de comunicación que se utilizan. | En la entrevista num. 2, para empleados:<br>• pregunta #4, #6, #13 y #14.<br><br>En la entrevista num. 3, para trabajadores:<br>• pregunta #4, #6, #7 #16 y #17. |
| Ambiente de trabajo | • Satisfacción del empleado.<br>• Relaciones de poder<br>• Oportunidad de desarrollo dentro de la empresa. | En la entrevista num. 2, para empleados:<br>• pregunta #8, #9 #10.<br><br>En la entrevista num. 3, para trabajadores:<br>• pregunta #10, #18. |
| Políticas de la Empresa | • Horarios de entrada y salida.<br>• Existencia del Reglamento Interior de trabajo.<br>• Existencia de Políticas y lineamientos dentro del área de Recursos Humanos. | En la entrevista num. 2, para empleados:<br>• pregunta #4, #6 y #7.<br><br>En la entrevista num. 3, para trabajadores:<br>• pregunta #4, #5, #8 y #9. |
| Condiciones Físicas de la empresa | • Seguridad Industrial<br>• Disponibilidad de herramientas, material y maquinaria para la realización del trabajo. | En la entrevista num. 2, para empleados:<br>• pregunta #8.<br><br>En la entrevista num. 3, para trabajadores:<br>• pregunta #11, #12. |
| Capacitación | • Habilidad y manejo total de la funciones del puesto. | En la entrevista num. 2, para empleados:<br>• pregunta #2, #12. |

| | | |
|---|---|---|
| | • Ultimo curso de capacitación otorgado en la empresa<br>• Que cursos se consideran adecuados para las funciones del personal.<br>• Se ofrecen los conocimientos necesarios para realizar funciones. | En la entrevista num. 3, para trabajadores:<br>• pregunta #2, #13, #14 y #15. |

# CAPITULO IV

# ANALISIS DE RESULTADOS

En el siguiente apartado, se mostrarán los datos obtenidos de las herramientas que se utilizaron y su interpretación.
Los resultados obtenidos en las entrevistas con empleados y trabajadores, se darán a conocer de manera cualitativa destacando con análisis cuantitativo los puntos críticos.

Variable:

## COMUNICACION

Area fuerte:

- El personal recibe la información directamente, ya sea de su jefe inmediato, como también por el personal administrativo. Por existir pocos niveles jerárquicos dentro de la organización, la comunicación no se pierde y llega al personal directamente.(ver gráfica :35)

Area de Oportunidad:

- No existe un programa de inducción, para el personal de nuevo ingreso.
- Hay confusión con respecto a cual es la misión de la empresa.
- Carece de boletines de información general de la empresa.
- No existen tableros de avisos.

## AMBIENTE DE TRABAJO

Area Fuerte:

- En general el ambiente de trabajo es de compañerismo y respeto entre los trabajadores.

Area de Oportunidad:

- Existe disgusto general de los trabajadores, por la concentración de poder por el manejo de información exclusiva acerca de los procesos de trabajo, por parte de la supervisión.
- Revisión de la política de rescisión de contrato.
- Motivar a los trabajadores para evitar las faltas los días lunes y jueves, con nuevos incentivos. (ver gráfica :36)

## POLITICAS DE TRABAJO

Area Fuerte:

- Acatamiento de ordenes implícitas por parte de los empleados.

Area de Oportunidad:

- Carencia de lineamientos que indiquen el camino a seguir frente a una toma de decisión.
- Falta de un reglamento interno de trabajo. (ver gráfica :33)

## CONDICIONES FISICAS DE LA EMPRESA

Area Fuerte:

- Cuenta con un sistema de fax, que agiliza la comunicación entre empresa-cliente.

Area de Oportunidad:

- La carencia de material y herramientas suficientes, para la realización del trabajo.
- Proveer del equipo de seguridad necesario, para cada función.
- La falta de un botiquín de primeros auxilios.
- La falta de promoción de campañas de seguridad industrial.
- Ampliación de instalaciones. (ver gráfica :34)

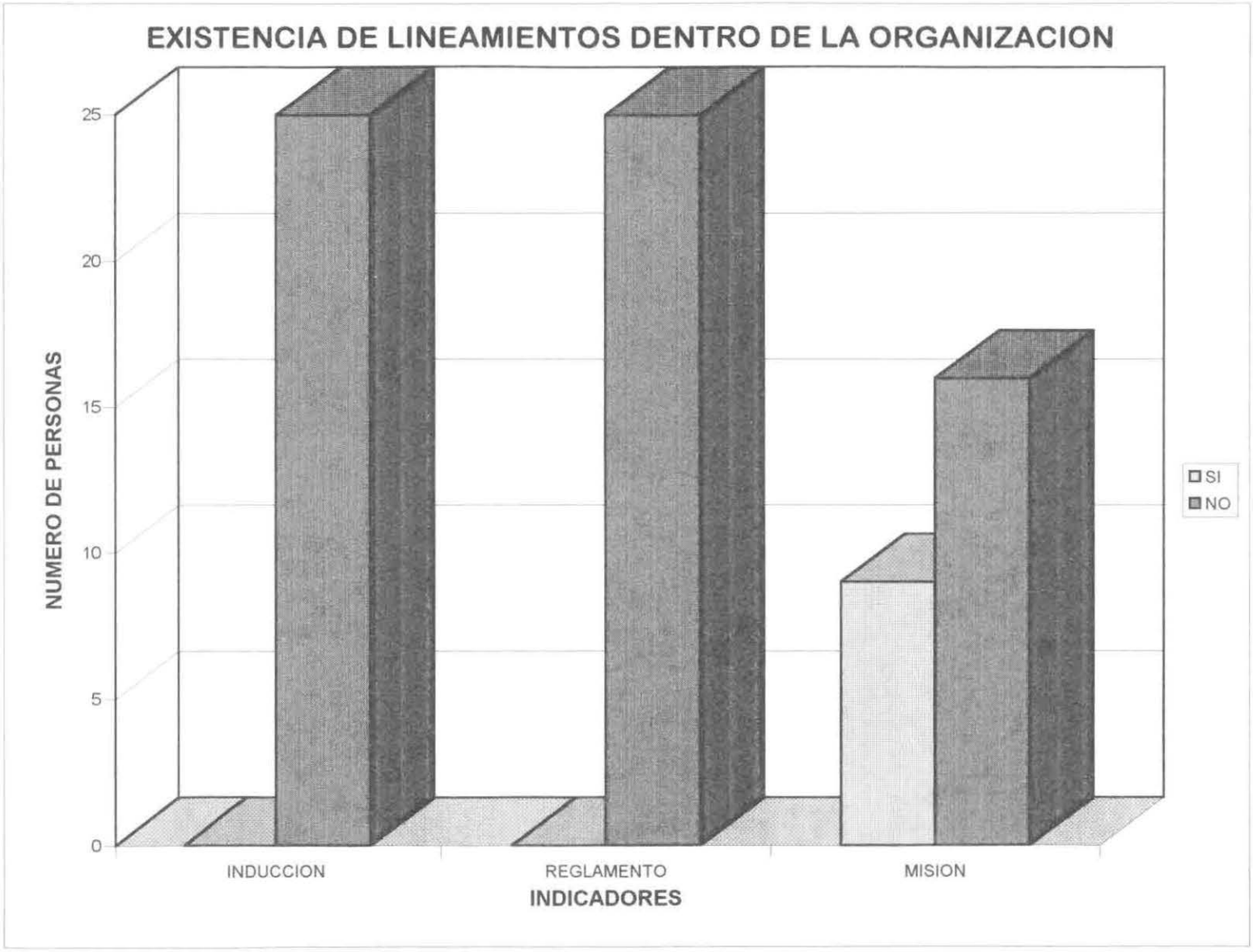
## CAPACITACION

Area Fuerte:

- Creación de la comisión mixta de capacitación

Area de oportunidad

- Falta de capacitación sistemática en la empresa.
- Cursos que aumenten los conocimientos en cuanto al manejo de equipo en la empresa.


EXISTENCIA DE LINEAMIENTOS DENTRO DE LA ORGANIZACION
NUMERO DE PERSONAS
25
20
15
10
5
0
INDUCCION
REGLAMENTO
MISION
INDICADORES
SI
NO

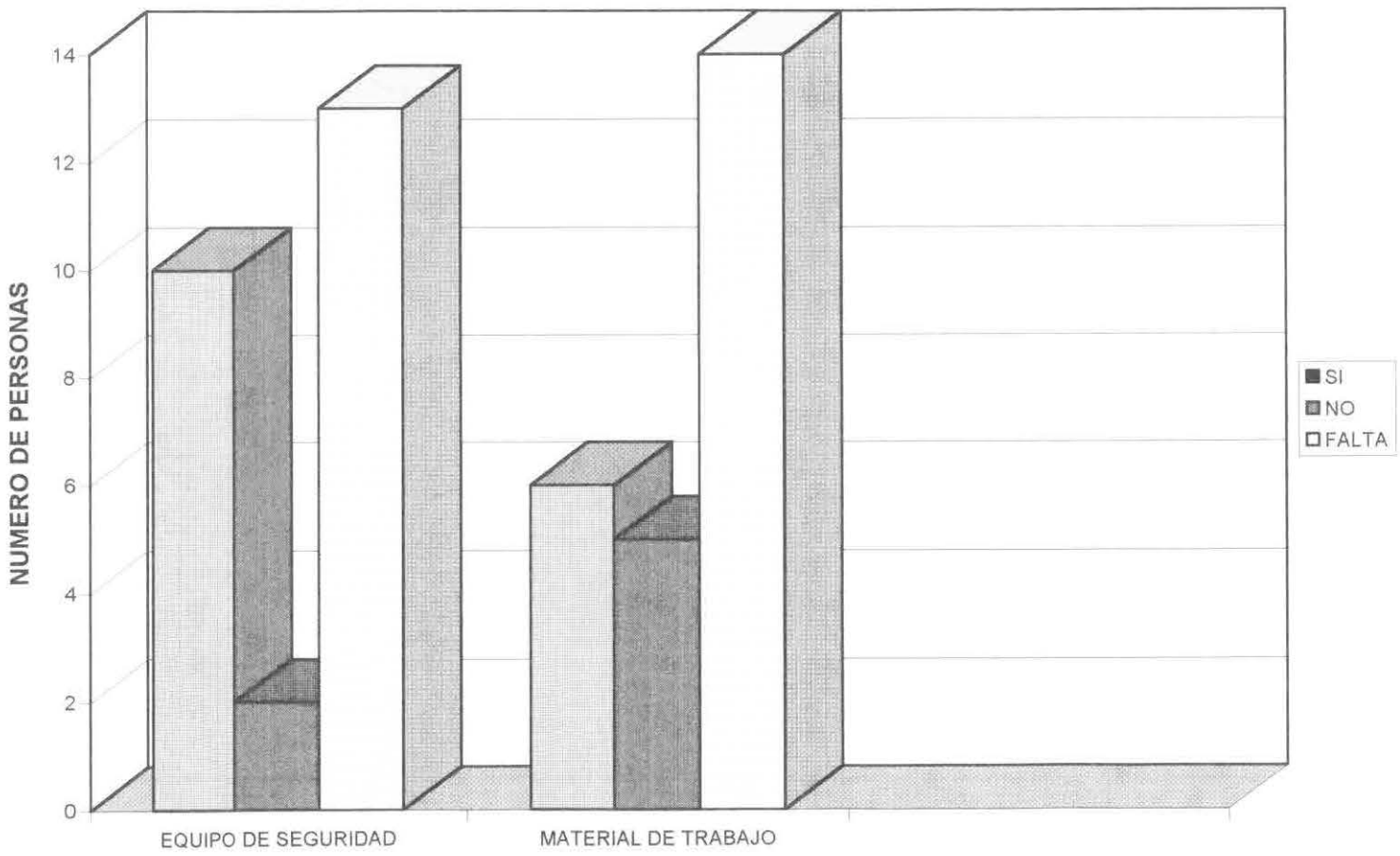
Como lo muestra la gráfica anterior, dentro de la organización no existen Políticas internas que indiquen a los empleados un camino a seguir.

Por otro lado se necesita integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa.

Se contempla la necesidad de establecer una misión y darla a conocer a los empleados y trabajadores, ya que denotan confusión respecto a ésta.

La empresa da una breve explicación acerca del puesto y sus funciones.
Seria conveniente que primero se les acercara a la empresa, dando a conocer su giro, sus valores, su misión, lineamientos generales y de esta forma mostrar el camino hacia los objetivos de la misma.

## EQUIPO DE SEGURIDAD Y MATERIAL NECESARIO PARA EL TRABAJO.



En esta gráfica, se muestran dos aspectos fundamentales, para todo trabajador y empleado al momento de realizar sus funciones en la empresa.
Se observa, que el 52% de ellos, no cuenta con el equipo de seguridad completo, es decir les falta algún elemento. De esta manera están expuestos a sufrir con mas facilidad un accidente de trabajo.

Equipo de seguridad que con mayor frecuencia les hace falta:

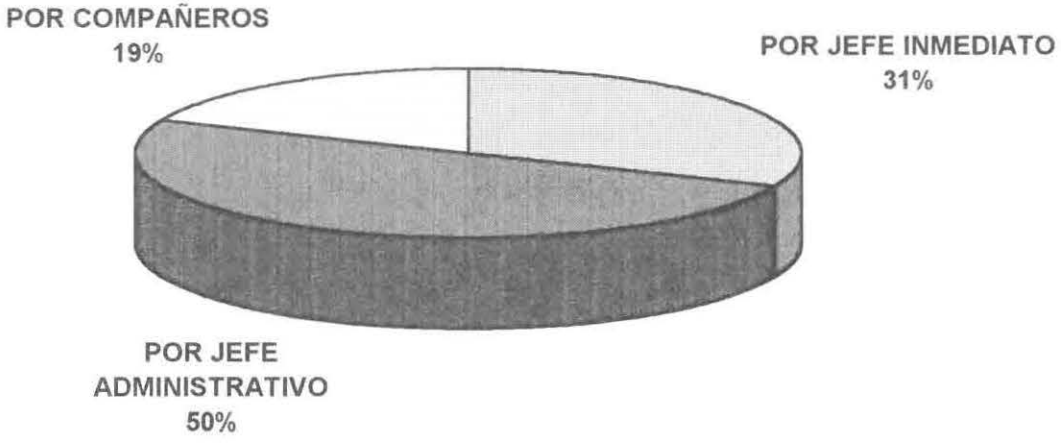
- lentes de protección
- casco

En cuanto al material de trabajo, un 56%, comenta que les hace falta herramienta, como por ejemplo:

- desarmador
- llave steelson
- extensiones
- pinzas

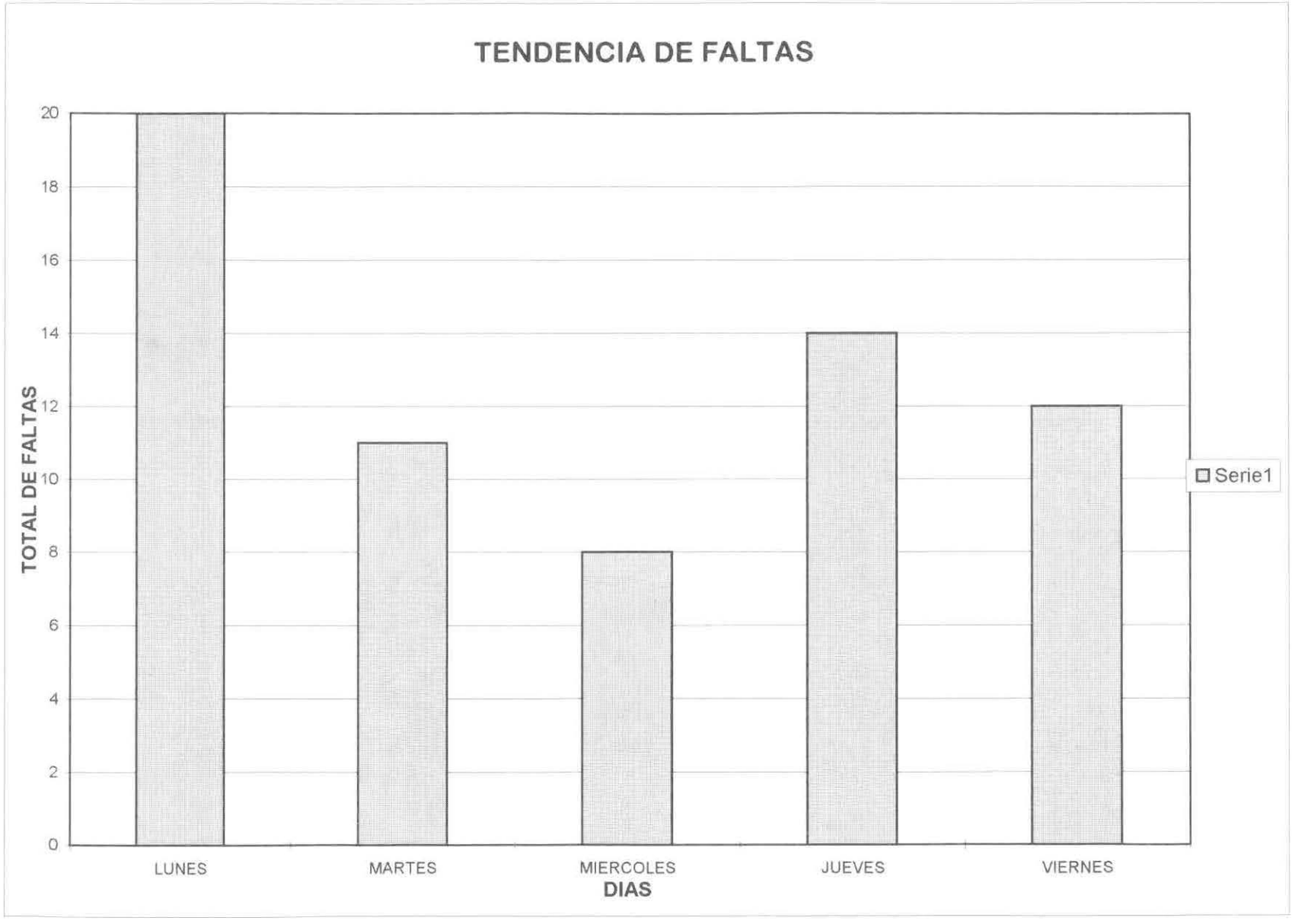
La falta de disponibilidad oportuna del equipo necesario trae como consecuencia la existencia de tiempos muertos, ya que hay que esperar a que un trabajador desocupe la herramienta para que otro más pueda utilizarla.

## COMO SE ENTERA DE LAS COSAS QUE SUCEDEN EN LA ORGANIZACION



La gráfica anterior, analiza como se lleva a cabo la comunicación interna en Prodinox.
En ella encontramos que un 81% de la información de lo que sucede en la empresa a través del trabajador la recibe del jefe inmediato o supervisor, lo que indica que predomina la comunicación formal.
Por otro lado un 19%, recibe la comunicación por medio de los compañeros de trabajo.

Esto nos indica que la comunicación entre los trabajadores y empleados, en su mayoría es clara, precisa; ya que la recibe de una manera formal, a través de sus superiores.


TENDENCIA DE FALTAS
TOTAL DE FALTAS
20
18
16
14
12
10
8
6
4
2
0
LUNES
MARTES
MIERCOLES
JUEVES
VIERNES
DIAS
Serie1

En esta gráfica de barras, vemos la tendencia de faltas durante la semana, durante el monitoreo que se llevo a cabo durante cinco meses (de enero a mayo), se observa como hay una marcada línea a faltar los días lunes y jueves. A lo largo de las semanas se observo el mismo comportamiento entre los empleados de la empresa.

Como se muestra, el índice de ausentismo es alto, lo que trae como consecuencia baja productividad y rapidez en el servicio, al momento de entrega del producto.
Es importante tomar en cuenta este punto, ya que se tiene la posibilidad de formarse una costumbre en la empresa. El crear un incentivo con el fin de bajar este índice de ausentismo, seria un punto clave dentro de la organización.

# CAPITULO V

## PROPUESTAS DE INTERVENCION

A continuación se darán a conocer las propuestas de mejora organizacional, que incluyen el reglamento interior de trabajo y políticas generales que debe seguir un departamento de recursos humanos para el buen manejo de su personal; los cuales en conjunto son las propuestas que serán sometidos a consideración de la administración, para su implementación.

Antes de dar a conocer dichas propuestas es importante señalar que ambas son productos de creación propia que provinieron de la revisión del reglamento interior de Géminis y de la Ley Federal del Trabajo.

Las propuestas son las siguientes:

### COMUNICACIÓN (ver gráfica :35)

- Areas de oportunidad:
  - El desarrollo de un programa de inducción, en donde se le brinde al empleado una explicación acerca de la historia y giro de la empresa, se le haga saber la misión de la misma, sin olvidar sus valores y la importancia de los mismos para la organización. Es importante que el empleado sienta la bienvenida en un ambiente cordial, y de respeto; dándole también en este espacio, el reglamento interior de trabajo y una retroalimentación acerca de los incentivos que tendrá dentro de su trabajo.
  - Sería conveniente colocar la misión de la empresa, en un lugar visible para todos los trabajadores, y así hacerla del conocimiento de todo el personal, para su seguimiento.
  - Convocar a una sesión de personal semestral, en donde se presente información acerca de los avances de la empresa y puntos clave para el mejoramiento de la misma.
  - Creación de un buzón de sugerencias, esto para mantener un canal de comunicación abierto a dudas, recomendaciones, sugerencias e inquietudes por parte de los trabajadores.
  - Asignar un lugar donde se coloque un mural de avisos generales para todo el personal.

## AMBIENTE DE TRABAJO (ver gráfica :33 y 35)

Areas de oportunidad:

- Facilitar la integración y satisfacción del trabajador, por medio de la capacitación continua, acerca del manejo de equipo y maquinaria especializada.
- Revisión de la política de rescisión del trabajo.
- Crear nuevos incentivos, para que el trabajador este motivado a respetar reglas y funciones.

## POLITICAS DE TRABAJO (ver gráfica :33)

Areas de Oportunidad:

- Crear un reglamento interior de trabajo en donde se dispongan los puntos importantes que el trabajador necesita saber para aclarar sus dudas y estar consciente de lo que la empresa espera de el. Así como también la distribución del mismo entre el personal de la organización, de tal manera que sea del conocimiento de todos.
- Crear una serie de lineamientos y políticas generales para el manejo de los recursos humanos dentro de la empresa, para permitir un mejor control en la Administración de personal.

## CONDICIONES FISICAS DE LA EMPRESA (ver gráfica :34)

Areas de Oportunidad:

- Proveer al personal del material y herramientas necesarios, para la realización de sus funciones.
- Reemplazar el material dañado, para evitar tiempos muertos, y así aumentar utilidades.
- Facilitar al personal del equipo de seguridad necesario para realizar su trabajo.
- Creación y Promoción de campañas de seguridad industrial con el objeto de concientizar a todos los trabajadores de su importancia.
- Ampliar las instalaciones y mantenerlas limpias, todo esto con el fin de mejorar la imagen de la organización.
- Proveer de un botiquín de primeros auxilios a la Administración de la empresa.

## CAPACITACION

Areas de Oportunidad:

- Mantener al personal actualizado, otorgando periódicamente cursos de capacitación a sus empleados y trabajadores.
- Estudiar y planear los cursos que se darán a los trabajadores, con el objeto de que sean realmente los adecuados para realizar sus funciones con calidad.
- Monitorear la asistencia a los cursos de capacitación.
- Llevar un registro de los cursos de capacitación otorgados a cada empleado.

# Reglamento Interior de Trabajo de la empresa, Prodinox, S.A. de C.V.

Art.1.- Lo dispuesto a continuación en el presente reglamento es de observancia obligatoria para todos los que trabajan en la empresa Prodinox, S.A. de C.V., no debiendo excusarse en ningún caso de su cumplimiento.

## *La Jornada de trabajo:*

Art.2.- Deberás estar puntualmente en tu respectivo puesto, a la hora en que deberán comenzar tus labores.

Art.3.- Si tu llegada es de 5 minutos después de la hora establecida, no se te permitirá el acceso a la empresa.

Art.4.- Los horarios de entrada son:
*para trabajadores de 7:00 a.m.
*para empleados de 8:00 a.m.

Art.5.- Tendrás media hora para tomar tus alimentos y reposar, esta media hora será fijada por la empresa de acuerdo a sus necesidades de trabajo.
Los horarios para que dispongas de tus alimentos serán los siguientes:
*de 1:00 p.m. a 1:30 p.m. o bien
*a la hora asignada, (casos excepcionales) por cuestiones de trabajo.

## *Los Días y Lugares de Pago:*

Art.6.- La empresa te pagara, los días viernes de cada semana, en el lugar donde prestas tus servicios.

Art.7.- Deberás verificar la exactitud de las liquidaciones, que semanalmente te hace la empresa.

Art.8.- En caso de encontrar algún error en tu pago, deberás ponerlo en conocimiento del Jefe Administrativo, en el área de Recursos Humanos.

Art.9.- Los salarios que no cobres el día de pago, los podrás cobrar el Lunes siguiente, en la oficina correspondiente.

## *Faltas y Permisos:*

Art.10.- Cuando por cualquier motivo, no puedas acudir a tu trabajo, deberás dar aviso a la empresa dentro de las primeras cuatro horas del día de la ausencia, dando a conocer el motivo de la falta.

Art.11.- Las faltas por enfermedad, solo se justifican por la incapacidad otorgada por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Art.12.- La empresa podrá imponer las medidas disciplinarias de Amonestación y Suspensión del trabajo sin goce de sueldo, en los siguientes casos:

*Si faltas 1 vez en la semana,/Amonestación(aviso), sin derecho a realizar tiempo extra, dicha semana.
*Si faltas 2 veces en el mes/Amonestación (aviso), sin derecho al bono de despensa de dicho mes.
*Si faltas 3 veces en el mes/Suspensión por un día.
**importante: mas de 3 faltas injustificadas dentro de un termino de 30 días, se sancionara con la rescisión de la relación de trabajo en los términos de la Ley federal de Trabajo.

Art.13.- No deberás salir de la empresa, durante tu jornada de trabajo sin un permiso otorgado por el departamento de Recursos Humanos.

## *Seguridad:*

Todo trabajador y empleado deberá acatar las medidas de seguridad e higiene siguientes:

Art.14.- Deberás cumplir con todas las indicaciones que en materia de seguridad te comunique la empresa, por medio del supervisor, jefe inmediato o bien por medio de boletines, cartulinas, folletos, letreros, etc.

Art.15.- No distraer a tus compañeros de trabajo, solo en caso muy necesario o urgente.

Art.16.- Usar el equipo de seguridad correcto, durante toda la jornada de trabajo.
Esto es:

| | |
|---|---|
| Paileria: | guantes, protectores auditivos, lentes contra impacto, zapatos con punta de acero, casco. |
| Soldadura: | guantes de soldador, careta para soldador, protector auditivo, zapatos con punta de acero, casco. |
| Pulidor: | lentes contra impacto, mascarilla, zapatos con punta de acero, casco. |
| Pintor: | mascarilla, zapatos con punta de acero, casco. |

Art.17.- Vigilar que el equipo contra incendio este siempre en condiciones de uso.

Art.18.- No podrás introducir, consumir o vender bebidas alcohólicas, drogas o enervantes en el recinto de la empresa.

Art.19.- Te abstendrás de introducir o portar dentro de la empresa, cualquier arma de fuego, armas blancas y demás objetos punzo/cortantes; en caso del oficial de seguridad, solo el podrá portar arma de fuego.

# Políticas Generales,
## para el manejo de los Recursos Humanos en Prodinox, S.A. de C.V.

- EL INGRESO A LA EMPRESA
- LA JORNADAS DE TRABAJO
- EL PAGO
- LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES
- LAS OBLIGACIONES DE LA EMPRESA
- LOS PERMISOS Y FALTAS
- HIGIENE Y SEGURIDAD
- PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES
- PROHIBICIONES DE LA EMPRESA

# El Ingreso a la Empresa

**1.**-Para poder ingresar al servicio de la empresa, se requiere previamente, llenar una solicitud que contendrá por lo menos los siguientes datos: nombre completo, edad, estado civil, sexo, nacionalidad, estudios realizados, domicilio, nombre, edad y dirección de las personas que dependen económicamente del solicitante, trabajos anteriores y referencias, además de llenar esta solicitud, todos los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

*Haber cumplido al menos 18 años de edad a la fecha de la contratación.
*Presentar las cartas de recomendación que le sean solicitadas y que a juicio de la empresa sean satisfactorias.

**2.**-La empresa tendrá el derecho en cualquier tiempo, dentro del termino de 30 días contados a partir de la fecha de ingreso del trabajador de prescindir de los servicios del trabajador sin responsabilidad para ella, de conformidad con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

**3.**-La empresa dará inducción al personal de reciente ingreso, curso que abordara los siguientes temas:
*bienvenida
*giro de la empresa
*misión
*valores

al terminar este, se le proporcionara el Reglamento Interior de Trabajo, en donde encontrara los lineamientos necesarios para un buen desempeño dentro de la empresa.

**4.**-El personal de la empresa se clasificara en cuanto a la duración de las relaciones de trabajo en:

a)Permanente.
b)Temporal.

Se consideran trabajadores temporales aquellos que han sido contratados para la ejecución de trabajos temporales, ya sea por obra o por tiempo determinado, considerándose los contratos terminados y sin responsabilidad para la empresa al desaparecer o modificarse las circunstancias que motivaron su celebración. En cuanto a la categoría propia de los trabajadores, estos pueden ser sindicalizados y de confianza.

**5.**- Los empleados y trabajadores deben ejecutar el trabajo para el cual fueron contratados, así como todas aquellas labores que directa o indirectamente se relacionan con el mismo.

**6.**-Los empleados y trabajadores están obligados a prestar sus servicios en trabajos complementarios que le encomiende la empresa, cuando esta así se los solicite.

**7.**- Los empleados y trabajadores deberán acatar las ordenes de sus jefes o supervisores.

**8.**- Los trabajadores desempeñaran sus actividades, con la intensidad, cuidado y esmero necesarios a fin de conseguir la mejor calidad y el mas mejor rendimiento posible en el trabajo.

# La jornada de trabajo

**9.-** Todos los empleados y trabajadores deberán estar en sus respectivos puestos, a la hora precisa en que deberán comenzar sus labores de conformidad con el horario establecido.

**10.-**Si su llegada es cinco minutos después de la hora estipulada, no se le permitirá el ingreso a las instalaciones de la empresa.

**11.-** Los horarios de trabajo serán de lunes a viernes de 7:00 A.M. a 5:10 P.M.
el personal dispondrá de media hora para tomar sus alimentos; esta será fijada por la empresa de acuerdo a las necesidades del trabajo. Queda establecido que durante la media hora de comida, los trabajadores no estarán a disposición de la empresa. Los horarios para que el personal tome sus alimentos serán:

1. De las 13:00 a las 13:30 horas ó,
2. a la hora asignada, (casos excepcionales) por cuestiones de trabajo.

# El Pago

**12.-** La empresa pagara a sus empleados los días viernes de cada semana, en el lugar donde prestan sus servicios. Para tal efecto, el trabajador esta de acuerdo que el pago se realice mediante entrega de sobre, con recibo y efectivo.

**13.-** El trabajador deberá verificar la exactitud de las liquidaciones que semanalmente le hace la empresa, examinando inmediatamente el recibo de sueldo. En caso de encontrar algún error, deberá ponerlo en conocimiento del Jefe Administrativo en el área de Recursos Humanos, este tendrá la obligación de hacer las aclaraciones pertinentes, y en su caso cubrir correctamente al trabajador su remuneración semanal, entregándole la diferencia.

**14.-** En caso de que la empresa, advierta que ha pagado al trabajador su salario excediéndose por error de la cantidad que conforme a las disposiciones contractuales debe percibir, lo requerirá a fin de que realice la devolución de la diferencia respectiva, en un plazo que no excederá de dos días. En el caso de que el empleado ó trabajador no haga entrega a la empresa de aquella diferencia, esta tendrá el derecho de hacer el descuento que proceda del salario del empleado ó trabajador en la semana siguiente.

**15.-** Los salarios no cobrados durante las horas de pago, podrán cobrarse el lunes siguiente, en las oficina correspondiente.

**16.-** Cuando el empleado o trabajador no pueda asistir personalmente a cobrar el importe de su salario, se acatara lo dispuesto en el articulo 100 de la Ley Federal del Trabajo.

# Las obligaciones de los trabajadores

**17.-** Los trabajadores deberán cumplir con todas las obligaciones que fija el articulo 134 de la Ley Federal del Trabajo y además con los que expresamente se señalan a continuación:

a) A velar por los intereses de la empresa; a dar aviso a su jefe inmediato de las irregularidades que se observen en el desempeño de sus labores y a comunicar las faltas que se cometan a fin de que se proceda a su inmediata corrección.
b) Presentarse a sus labores con extremada puntualidad en los horarios establecidos.
c) A tener costumbres de trabajo y a evitar disgustos personales con sus compañeros.
d) Se deberá manifestar en todo momento buena fe y sentido de responsabilidad en todos sus actos.
e) Comportarse ordenadamente y observar la mas estricta disciplina, con las personas que dentro de la empresa y planta sean sus superiores, trabajando siempre en equipo, bajo un ambiente de cordialidad y compañerismo, comunicándose de una manera sincera y abierta.
f) Los trabajadores darán siempre las explicaciones que se les pidan relacionadas con su trabajo y rendirán cuentas exactas de los materiales, herramientas y equipo que reciban para el desempeño de sus labores; obligándose a conservarlos en buen estado; al terminar su trabajo, guardaran sus herramientas, materiales y equipo, siendo responsables de los mismos.
g) Deberán en todo momento comunicar a la empresa los desperfectos que hubiere en equipo, maquinaria y herramientas de trabajo, que pudieran causar un daño a su persona ó a la compañía o poner en peligro la vida de alguno de sus compañeros.
h) Cumplirán con las medidas preventivas e higiénicas que acuerde la empresa y las autoridades competentes.
i) Cumplirán con las medidas de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.
j) Harán buen uso y conservaran los casilleros, así como también los servicios sanitarios y regaderas.
k) El trabajador que traiga sus alimentos deberá depositarlos en el lugar que para tal efecto tiene designado la empresa.
l) Informaran cuando tengan alguna enfermedad contagiosa a fin de que la empresa pueda tomar e implementar las medidas sanitarias correspondientes a fin de no poner en riesgo la salud de los demás empleados.
m) Deberán dar aviso al Departamento de Recursos Humanos, algún cambio en el domicilio, en un plazo no mayor a tres días.

# Las obligaciones de la Empresa

**18.-**La empresa se obliga a:

1. Proporcionar la maquinaria, equipo y herramientas necesarias, para que los trabajadores realicen su trabajo.
2. Mantener en buenas condiciones la maquinaria, equipo y herramientas de trabajo.
3. Guardar a los trabajadores respeto
4. Mantener un lugar en donde los trabajadores puedan tomar sus alimentos y descansar, durante las horas destinadas para esto. Y a tener en buenas condiciones un lugar adecuado para guardar sus alimentos.

5. Organizar permanente o periódicamente cursos de capacitación profesional o de adiestramiento para los trabajadores.
6. Acatar las medidas adecuadas y las que fijen las leyes para prevenir accidentes.

# Los Permisos y Faltas

**19.-** Cuando por cualquier circunstancia algún trabajador no pueda concurrir a su trabajo, deberá dar aviso a la empresa dentro de las cuatro primeras horas de la ausencia, dando a conocer a la misma el motivo de la falta.

**20.-** Deberá presentar a su regreso la justificación de la ausencia, la que deberá ser entregada al Jefe Administrativo.

**21.-** La ausencia por enfermedad, solo se justifica por la incapacidad otorgada por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

**22.-** La empresa podrá imponer las siguientes medidas disciplinarias:

1. Amonestación
2. Suspensión en el trabajo sin goce de sueldo

<u>en los siguientes casos:</u>

- Si falta 1 vez en la semana, sin justificación/Amonestación (aviso),sin derecho a realizar tiempo extra, dicha semana.
- Si falta 2 veces al mes, sin justificación/Amonestación (aviso), sin derecho al bono de despensa del mes.
- Si falta 3 veces en un mes, sin justificación/Suspensión por un día.

* mas de tres faltas injustificadas dentro de un termino de 30 días, se sancionara con la rescisión de la relación de trabajo en los términos de la Ley Federal del Trabajo.

**23.-** El empleado ó trabajador, no deberá abandonar su lugar de trabajo durante su jornada, sin permiso previo del departamento de Recursos Humanos.

**24.-** Cuando los empleados ó trabajadores necesiten tratar en el Departamento de Recursos Humanos ó en la oficina General, algún asunto particular urgente ó bien deseen ir a los vestidores, antes ó después de la media hora autorizada para reposar y tomar sus alimentos, deberán obtener permiso de su jefe inmediato ó supervisor.

# Higiene y Seguridad

**25.-** La empresa podrá adoptar las medidas de higiene y seguridad que estime convenientes, las que disponga la Comisión Mixta de Seguridad y las que señalen las autoridades competentes, y respecto de ellas, todo el personal deberá:

a) Cumplir estrictamente todas las indicaciones que en materia de seguridad les comunique la empresa ó por vía del supervisor, ya sea por letreros, cartulinas, folletos, boletines, etc.
b) No distraer a sus compañeros cuando estén laborando; solo en caso muy necesario ó urgente.
c) Abstenerse de ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo.
d) Usar el equipo correcto de seguridad durante toda la jornada de trabajo.
e) Vigilar que el equipo contra incendio este siempre en condiciones de uso y libre de bloqueo.
f) Abstenerse de manejar cualquier equipo si no esta autorizado ó capacitado para ello.
g) Abstenerse de introducir, consumir o vender bebidas alcohólicas, drogas o enervantes en la empresa.
h) Abstenerse de introducir ó portar en la empresa armas de fuego, armas blancas y demás objetos punzo-cortantes; en caso del oficial de seguridad, solo el podrá portar armas de fuego.
i) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, aun no estando en turno.

**26.-**Todo trabajador que sufra un accidente, por leve que este sea, deberá dar aviso a la supervisión, quien le enviara al servicio medico de la empresa. En los casos en que el trabajador accidentado no pueda dar aviso, por la misma gravedad del caso, es obligación de sus compañeros que se hayan percatado del mismo, avisar al jefe inmediato y al servicio medico de la empresa.

**27.-** Los equipos de seguridad que deberán utilizarse para el desarrollo de las labores en la planta es el siguiente:

Paileria.- Guantes de carnaza, protectores auditivos, lentes contra impacto, zapatos con punta de acero, casco.
Soldadura.- guantes de soldador, careta para soldador, protector auditivo, zapatos con punta de acero, casco
Pulidor.- lentes contra impacto, mascarilla, zapatos con punta de acero, casco.

Pintor.- mascarilla, zapatos con punta de acero, casco.

**28.-** En ningún momento la empresa se hará responsable por la perdida de cualquier pertenencia de los trabajadores y/o empleados, dentro de la empresa.

**29.-** La empresa tiene derecho dentro de sus propiedades a revisar los casilleros, u otros lugares que haya asignado la empresa para guardar las pertenencias de los trabajadores; todo esto en presencia del titular del casillero.

# Prohibiciones de los Trabajadores

**30.**-Queda prohibido estrictamente a los empleados:

a) Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de los demás o que pueda dañar el mobiliario.
b) Faltar al trabajo injustificadamente o sin previo permiso escrito de sus jefes, y autorizado por el departamento de Recursos Humanos.
c) Suspender o abandonar sus labores o salir a la calle en horas de trabajo, sin permiso del jefe respectivo, pues se considerara como abandono de trabajo y se sancionara de acuerdo a la ley.
d) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez, en estado inconveniente, o bajo la influencia de algún narcótico o enervante, caso en el cual no será admitido por la empresa al ingresar a sus labores, así como introducirlos o ingerirlos en la empresa.
e) Obstaculizar o entorpecer las labores dentro de la horas destinadas a las mismas, así como tratar asuntos ajenos a sus labores.
f) Introducir a la empresa a personas ajenas a la empresa.
g) Realizar trabajos ajenos a la empresa en el interior de la misma, o durante la jornada de trabajo.
h) Hacer colectas, rifas, cobros o venta dentro de las instalaciones de la empresa.
i) Hacer cualquier clase de propaganda dentro de la empresa.
j) Desobedecer las instrucciones de sus jefes inmediatos, del departamento de Recursos humanos o de los directivos de la empresa.
k) Dejar trabajo pendiente sin la autorización del jefe inmediato o supervisor.
l) Introducir a la empresa revistas, periódicos ó cualquier publicación excepto libros de texto, y leerlas durante las horas de trabajo.
m) Ser descortés y no guardar la debida consideración a sus compañeros y superiores.

# Prohibiciones de la Empresa

**31.**-Queda prohibido a los representantes de la empresa:

1) Ejecutar cualquier acto que limite a los trabajadores de los derechos que les otorgan las Leyes.
2) Hacer propaganda tanto política como religiosa.
3) Portar armas de cualquier tipo, dentro de las instalaciones de la empresa.
4) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez, en estado inconveniente, o bajo la influencia de algún narcótico o enervante.

# CAPITULO VI

# CONCLUSIONES

Al comenzar con la realización de este diagnóstico, se encontraron una serie de factores que obstaculizaban el manejo de los recursos humanos dentro de la organización, entre ellos podemos mencionar la existencia de una concentración de poder en el manejo de información exclusiva, por parte de la supervisión, la falta de comunicación, al necesitar herramientas y material de trabajo, la falta de campañas para el uso adecuado del equipo de seguridad, ausentismo y una fuerte confusión acerca de la misión y políticas de la empresa.

Al dirigirme día a día por medio de la observación e interacción con el personal, advertí el cambio gradual de la empresa, se observó que se empezaron a impartir cursos de capacitación a los trabajadores, con el objeto de disminuir la falta de información acerca de los procesos de trabajo, se distribuyó equipo de seguridad al personal de nuevo ingreso y se empezó a remplazar material y herramienta dañada, así como también se empezó por dar una pequeña inducción a cerca del giro de la empresa y sus valores al personal de nuevo ingreso.

Como resultado, y tomando en cuenta las necesidades de la organización en el momento de la intervención, se establecieron puntos y metas alcanzables. De tal manera que se lograra la eficacia dentro de la organización y un mejoramiento tanto en los procesos técnicos como en el área humana.

El plan de acción como se menciona al principio de este estudio, quedará a consideración de la organización para su aplicación, no obstante, se anexan las propuestas del reglamento interior de trabajo, así como lineamientos generales para el manejo de los recursos humanos.

Por último es importante destacar que la investigación que se realizó, permitió intervenir como un factor de cambio en la mejora de la empresa Prodinox, lo cual resultó satisfactorio doblemente, ya que también propició globalizar los conocimientos que se obtuvieron a lo largo de mi carrera y sobre todo concientizar en la practica lo adquirido.

## BIBLIOGRAFIA


CHRUDEN, Herbert J. Administración de personal. Editorial Continental, México 1981.

CHRUDEN Y SHERMAN. Administración de personal: organización, contratación y remuneración del trabajo. Editorial Iberoamérica, México, 1986.

CHRUDEN Y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial Continental, México 1988.

GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional. Editorial Diana, México 1984.

GORDON, Judith R. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall, Quinta Edición, México 1997.

HALL, Richard. Organizaciones, Estructura y Proceso. Prentice Hall, México 1983.

KATZ, Daniel. Poder y Conflicto en la Organizaciones. Ed. Robert L. Kahn y Elise Boulding. Nueva York, Libros Básicos 1964.

KATZ y KAHN. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México 1990.

KEITH, Davis. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial McGraw Hill, México 1991.

MAYNTZ, Renate. Sociología de la Organización. Alianza Editorial, Madrid 1972.

PFEFFER, Jeffrey. El poder en las Organizaciones. Editorial McGraw Hill, España 1992.

REYES, Agustín. Administración de Personal. Editorial Limusa, México 1987.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Teoría y Practica. Editorial Prentice Hall, Séptima Edición, México 1996.

ROBBINS, Stephen P. Administración, Teoría y Practica. Editorial McGraw Hill, México 1986.

SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill, México 1991.

TESTA, G. Organización y Dirección de personal. Traducido por Fernando Urizar. Editorial Deusto, Bilbao España, 1978.

# ANEXOS

## ENTREVISTA 1 (director)

1.- Como inicio esta organización.

2.-Con cuanta gente se empezó.

3.-Que era lo que se fabricaba.

4.-Cuanto producía.

5.-Que cree que ha cambiado en esta organización desde que empezó.

6.-Se sigue produciendo lo mismo, bajo las mismas condiciones.

7.-Cual es la misión de esta empresa.

8.-Cuales son sus objetivos.

9.-Considera que el personal los conoce en su totalidad.

10.-Actualmente, cuanta gente trabaja en esta empresa.

11.-Cuales son los departamentos con los que cuenta esta organización.

12.-Cuales son los puestos.

13.-Existe un organigrama de la organización.

14.-Dentro de la organización se cuenta con un reglamento interno de trabajo.

15.-Podria mencionar algunas de las normas que están establecidas dentro del reglamento.

16.-Cuales son las políticas internas de la empresa, en cuanto a:

*Reclutamiento y Selección

*Compensación

*Seguridad e Higiene

*Comunicación

17.-Como comunica la empresa a sus empleados, información importante para la organización

18.-La empresa ofrece cursos de capacitación periódicamente.

19.-Con que frecuencia se dan estos cursos.

20.-Como considera que es la asistencia a estos cursos.

21.-Que opina acerca de la gente que labora en esta empresa.
*preparación
*relación entre la gente

22.-Pudiera mencionar cuales son los problemas que se tienen con mayor frecuencia con la gente que labora en esta organización.

Soy estudiante de la carrera de Relaciones Humanas en la Universidad de Monterrey, y me encuentro realizando un proyecto dentro de la organización.
Con el propósito de conocer mejor las funciones de la empresa, se han realizado una serie de entrevistas, las cuales tienen como fin el detectar las áreas de oportunidad de la organización, para una mayor productividad y mejoramiento de la misma.
Cabe mencionar que la información proporcionada será tratada a discreción y adecuadamente para los fines antes propuestos.

ENTREVISTA 2 (empleados)

1.-Puesto:

2.-En que consiste su trabajo.

3.-Cuanto tiempo tiene trabajando en esta empresa.

4.-Cuando ingreso a la empresa se le dio alguna explicación sobre el giro de esta, y en que consistiría su trabajo.

5.Ha cambiado algo dentro de la organización, desde que usted entro a laborar en ella.
*que.

6.-Cual cree usted que es la misión de esta organización.

7.-Le dieron a conocer el reglamento interior de trabajo por escrito.

8.-Como se siente usted al trabajar en esta empresa.

9.-Que le gusta de este trabajo y de esta empresa.

10.-Que le disgusta del trabajo y la empresa.

*Además de su sueldo, existe algún otro incentivo con el cual le remuneren su trabajo.

Cual.

Como es la relación con su jefe inmediato.

Como es la relación con sus compañeros de trabajo.

11.-La empresa ofrece oportunidad de progresar dentro de ella.

12.-Cuando fue cuando tomo el ultimo curso de capacitación en esta empresa.

13.-Como se entera con mayor frecuencia de las cosas que suceden en la empresa.

14.-Existe algún folleto de comunicación interna.

15.-Le gustaría dar alguna sugerencia, para el mejoramiento de la organización.

Soy estudiante de la carrera de Relaciones Humanas en la Universidad de Monterrey, y me encuentro realizando un proyecto dentro de la organización.
Con el propósito de conocer mejor las funciones de la empresa, se han realizado una serie de entrevistas, las cuales tienen como fin el detectar las áreas de oportunidad de la organización, para una mayor productividad y mejoramiento de la misma.
Cabe mencionar que la información proporcionada será tratada a discreción y adecuadamente para los fines antes propuestos.

ENTREVISTA 3 (trabajadores)

1.-Puesto.-

2.-En que consiste su trabajo, como lo hace.

3.-Cuanto tiempo tiene trabajando en esta empresa.

4.-Cuando entro a la empresa, le explicaron a que se dedicaba esta y en que consistiría su trabajo.

5.-Le dieron a conocer por escrito el reglamento de trabajo.

6.-Conoce cual es la misión y objetivo de esta empresa.

7.-Podria mencionarla.

8.-Cual es su horario de trabajo.

9.-A que horas acostumbran llegar sus compañeros al trabajo diariamente.

10.-Como se siente usted al trabajar aquí.

11.-La empresa ofrece condiciones seguras para realizar el trabajo.
*Tiene equipo de seguridad.

12.-Para realizar el trabajo cuenta con lo necesario para trabajar (material, herramienta, maquinaria).

13.-Considera que la empresa le da los conocimientos necesarios para hacer su trabajo en forma adecuada.

14.-Hace cuanto tiempo fue al ultimo curso de capacitación en esta empresa.

15.-Que cursos de capacitación cree que serian útiles para mejorar su trabajo.

16.-Como se entera de las cosas que suceden en la empresa.

17.-Existe algún folleto, por medio del cual se entere de lo que esta pasando en la empresa.

18.-Le gustaría dar alguna sugerencia para la organización.

902992

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY