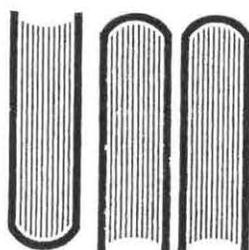


UNIVERSIDAD DE MONTERREY
DIVISIÓN DE PROGRAMAS DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD



UNIVERSIDAD
DE MONTERREY

040.306
C 355d
2000

“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE INDUCCION PARA EL
PERSONAL SINDICALIZADO EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE
PRODUCTOS ALIMENTICIOS”

TESINA PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER
EL TITULO DE LICENCIADO EN RELACIONES HUMANAS

MARYLY ARIZEMA CASTRO MORALES

904115

SAN PEDRO GARZA GARCIA, N.L. DICIEMBRE, 2000

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

LIC. MARTHA TREVIÑO
DIRECTORA DE LA LICENCIATURA
EN RELACIONES HUMANAS

Presente.-

Por medio de la presente, informo a Usted que he revisado el trabajo de investigación que me presentó Maryly Arizema Castro Morales cuyo título es **“Diseño y Propuesta de un Modelo de Inducción para el personal sindicalizado en una empresa fabricante de productos alimenticios”**, mismo que ha cumplido con los requisitos de fondo requeridos por la División de Programas de Ciencias Sociales y de la Salud 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 un diagnóstico que dé opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas; sin más por el momento, quedo de Usted.

Atentamente

Lic. Ma. Luisa Chávez

INDICE

Dedicatoria
Introducción

CAPITULO I

1.1	Historia de la empresa	1
1.2	Misión, Filosofía y Campo de Acción.....	2
1.3	Política de Calidad.....	2
1.4	Productos.....	3
1.5	Planteamiento del problema.....	4
1.6	Objetivo General.....	4
1.7	Objetivos Específicos.....	4
1.8	Alcances y Limitaciones.....	5

CAPITULO II Revisión de Literatura

2.1	Definición de Inducción.....	6
2.2	Inicio del proceso de Inducción.....	7
2.3	Objetivos de la Inducción.....	8
2.4	Importancia y Beneficios.....	10
2.5	Tipos de Inducción.....	11
2.6	Información del folleto de bienvenida.....	12
2.7	Definición de Manual.....	14
2.8	Objetivos de los Manuales Administrativos.....	15
2.9	Objetivos de los Manuales de Procedimientos.....	16
2.10	Clasificación de los Manuales de Procedimientos.....	17
2.11	Apartados de un Manual de Procedimientos.....	19

CAPITULO III Metodología

3.1	Presentación y Descripción del Modelo de Socialización.....	21
3.1.1	Aplicación del Modelo de Socialización en B.A.S.A.....	22
3.1.2	Descripción de la Unidad de Análisis.....	23
3.2	Instrumentos de Investigación.....	24
3.2.1	Registros existentes.....	24
3.2.2	Entrevista.....	25
3.2.3	Cuestionario.....	27

CAPITULO IV Presentación y Análisis de Resultados

4.1	Presentación de Resultados de las etapas del modelo de socialización	
4.1.1	Interpretación de los resultados de los cuestionarios.....	31

4.2 Resultados de la entrevista realizada al personal que colabora en la inducción.....	35
4.1.2 Comparativo de Procesos de Inducción.....	38

CAPITULO V Propuesta de Inducción

5.1 Propuesta del Modelo de Inducción.....	39
5.2 Propuesta del Manual de Inducción.....	41
Conclusiones y Recomendaciones.....	55
Glosario de Términos.....	57
Bibliografía.....	58
Anexos.....	59

DEDICATORIA

A DIOS Y A MI FAMILIA

A MIS PADRES

José Antonio Castro Villanueva

Ma. Esthela Morales Silva

A mi Abuelita.

Y a todos los amigos y compañeros que hicieron posible la realización de este trabajo.

GRACIAS

CAPITULO I

1.1 Historia de la empresa

Bueno Alimentos S.A. de C.V. es una empresa mexicana fundada por el Señor Rogelio Bueno González, el 20 de abril de 1978. El Señor González tuvo la visión de fundar una empresa del giro alimenticio, por la relación que tenía como representante de distintas marcas de productos mexicanos, principalmente en el mercado de Estados Unidos de América. Sus distribuidores le mostraron la oportunidad que se tenía para la exportación de productos como los fabricados actualmente por la empresa.

La empresa inició operaciones un año después de su fundación en un local ubicado en la Col. Santa María, en este local se estuvo trabajando cerca de 12 años. Al iniciar operaciones solamente se fabricaba un producto, fue hasta el año de 1983 cuando se incluyeron otros cuatro productos.

Uno de los primeros y principal obstáculo fue el estricto control de calidad sanitario que se tiene en los Estados Unidos de América el F.D.A. (Food and Drug Administration) ya que exigían controles no manejados en ese tiempo. Este reto se supero concientizando a los proveedores de la necesidad de abastecerse de materias primas con un estándar de calidad diferente. Además internamente se desarrollaron a técnicos en control de calidad y fueron capacitados en los laboratorios del F.D.A. en Estados Unidos de América para poder elaborar en la planta los análisis de calidad correspondiente y así tener la certeza de cumplir con los requisitos del F.D.A.

En el primer semestre de 1992 la empresa cambio su ubicación a la dirección actual de Carretera Monterrey-Salttillo kilómetro 3.5 en las bodegas 3 y 4 en Santa Catarina. Las principales razones de este cambio fueron mejorar la productividad y la calidad de los productos, así como el ambiente adecuado para los trabajadores. El resultado del diseño de sus instalaciones, la planta no despide vapores o humos contaminantes y las descargas de drenaje industrial, llevan una proporción de sólidos muy baja, no siendo corrosivos ni dañinos.

Desde su fundación la empresa ha enfocado su atención principalmente al mercado exportador, siendo el más importante mercado Estados Unidos de América y en menor proporción Canadá, España, Francia y Alemania. La actividad principal de Bueno Alimentos S.A. de C.V. es la elaboración, envasado y comercialización de alimentos típicos mexicanos derivados de semillas oleaginosas, especias y condimentos de origen vegetal.

1.2 Misión, Filosofía y Campo de Acción

MISION

Satisfacer las necesidades del consumidor de alimentos, brindándole nuestros productos de optima calidad con excelencia en servicio y a un precio justo.

FILOSOFIA

Promover el crecimiento empresarial apoyados en el desarrollo de nuestros colaboradores con respeto y justicia en nuestro trato con el personal, nuestros clientes y proveedores.

Favorecer y fortalecer la superación integral de todos los elementos de nuestra organización, en base a una administración profesional orientada siempre por el principio de la excelencia: "Hacer las cosas bien y a la primera".

CAMPO DE ACCION

Participar en el mercado de alimentos para consumo humano con potencial de exportación y que permitan la industrialización tecnificada.

Reconocimientos

- Esta reconocida y certificada como empresa "altex" desde 1987.
- En 1990 obtuvo el premio Nuevo León a la Calidad.
- En 1994 participo y fue finalista en el premio Nacional a la Calidad.

1.3 Política de Calidad

En Bueno Alimentos S.A. de C.V. nuestro compromiso con el cliente es ofrecer:

- Productos de alta calidad
- Un servicio excelente
- A un precio competitivo

Todo esto soportado con el compromiso de:

- Promover el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados
- Participar en el desarrollo de nuestros proveedores
- Aprovechar al máximo los recursos disponibles

Ver Anexo (A) referente a políticas establecidas por recursos humanos en la empresa.

1.4 Productos

Bueno Alimentos S.A. de C.V. fabrica los siguientes productos:

- Pasta de Mole Rojo
- Pasta de Mole Verde
- Pipian
- Adobo
- Mole Rojo Sauce
- Mole Verde Sauce
- Adobo Sauce
- Pipian Sauce
- Mole Listo para servirse
- Menudo
- Menudo Picoso
- Achiote
- Azúcar D' Frut
- Azúcar C8

Ver Anexo (B) presentaciones de los productos.

1.5 Planteamiento del Problema

La empresa Bueno Alimentos S.A. de C.V. consciente de la importancia de incorporar al personal de nuevo ingreso mediante una adecuada inducción, considera necesario revisar el proceso actual dado que carece de la formalidad requerida en el cumplimiento del objetivo de lograr que el trabajador se familiarice con la empresa. Con el objeto de cumplir dicho objetivo se busca la participación del trabajador en un programa de inducción que le permita conocer la historia de su empresa, el giro del negocio, su filosofía, la distribución y función de los departamentos que componen la empresa, con un énfasis en el departamento de producción y sus procesos, sin dejar a un lado las políticas y reglas de la empresa, ya que estas servirán de guía al nuevo empleado y de esta manera se agilizará su incorporación e identificación con la empresa.

1.6 Objetivo General

El objetivo general del presente estudio es el diseño y propuesta de un modelo de inducción para el personal sindicalizado en una empresa fabricante de productos alimenticios.

1.7 Objetivos Específicos

- Determinar las áreas débiles y/o de mejora del programa de inducción actual.
- Diseñar una propuesta de un modelo de inducción para el personal sindicalizado en base a las áreas de oportunidad detectadas.
- Elaborar un manual de inducción.

1.8 Alcances y Limitaciones

Esta propuesta esta elaborada en base a las deficiencias detectadas del programa de inducción de la empresa Bueno Alimentos S.A. de C.V. por lo tanto no puede ser generalizado su uso y/o aplicación a otras empresas. La razón principal es que todo programa de inducción debe ser adaptado a las necesidades de cada organización.

La propuesta no abarca la etapa de implantación del modelo de inducción, debido principalmente al tiempo establecido para su presentación.

Una limitante en este estudio, es que la empresa, no cuenta con un manual de políticas organizacionales y este se considera, uno de los apartados de mayor extensión e importancia en la inducción. Las únicas políticas documentadas en la empresa son las establecidas por recursos humanos. Este estudio no abarca la documentación y/o formalización de las políticas organizacionales de la empresa. Sin embargo, se considera una área de oportunidad para futuros estudios, ya que no existe información al respecto o al menos no se encuentra por escrito.

CAPITULO II REVISIÓN DE LITERATURA

En el presente capítulo se presenta una revisión de literatura referente al tema de la inducción en primer lugar se define y a continuación se determina el inicio de la inducción en el proceso de recursos humanos. Además se incluyen los objetivos, la importancia y beneficios que se obtienen al proporcionar inducción al personal. En este mismo apartado se mencionan los tipos de inducción y se presenta la información incluida en un folleto de bienvenida a la empresa. Finalmente para concluir este capítulo y para los fines de este trabajo se presenta la definición de manual, sus objetivos, su clasificación y los apartados que deberá contener un manual.

2.1 Definiciones de Inducción

La inducción recibe varias definiciones, incluso distintos nombres según el autor, aunque coinciden en la importancia de proporcionar inducción a todo miembro de nuevo ingreso a una organización.

Un programa de inducción es en realidad un programa de capacitación para el nuevo empleado en el que el departamento de personal y el jefe inmediato dan a conocer las políticas, reglas y prestaciones, por lo regular se proporciona un manual de bienvenida, además se incluye un recorrido por las instalaciones de la empresa y la presentación de los compañeros.

A continuación se presentan algunas definiciones del proceso de inducción.

Dessler señala (1991:261) La inducción significa "proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores."

- Para Burack (1983:300) "La fase introductoria del ciclo de entrenamiento es conocida con varios nombres: fase de orientación, inducción e indoctrinación." La orientación se refiere a aquel proceso en el cual los nuevos empleados desarrollan una comprensión de su relación con respecto a los demás trabajadores y el objetivo que persigue la empresa.]

2.2 Inicio del proceso de inducción

Las empresas en su desarrollo han formado una imagen, que proyectan a la comunidad, a sus proveedores, clientes y sin lugar a duda a sus empleados, incluso a los aspirantes a ocupar un puesto vacante. Tomando en cuenta que la mayoría de las empresas se preocupan por esa imagen, entonces porque no se da la importancia a ese primer contacto con la empresa desde la entrevista de selección. El aspirante a ocupar un puesto vacante, en la mayoría de los casos se ha formado una impresión de la empresa y también tiene expectativas acerca del sueldo, condiciones de trabajo y algunos otros puntos de interés. A su vez no todas las empresas, procuran proporcionar un panorama general que permita al aspirante considerar la empresa, como una opción de acuerdo a sus aspiraciones

Para Burack (1983:301) "El proceso de inducción comienza con la entrevista al empleado." Este punto es compartido en este trabajo y se aplica mas adelante. En la mayoría de los casos un solicitante de empleo deberá pasar por un proceso de selección, en el que aprobara pruebas psicológicas, entrevistas y referencias antes de ser elegido para ocupar el puesto vacante. En contraste pocas son las empresas que se preocupan por proporcionar información suficiente acerca de la empresa y el trabajo o el puesto a cubrir antes de contratar al candidato. Con el fin de evitar una decepción o la creación de cualquier expectativa irrealista en el trabajador, es vital que se inicie la inducción desde la fase de selección. Es mejor que el candidato en base a una buena información acerca de lo que puede esperar decida retirarse en la fase de selección y no cuando ha sido contratado y se ha invertido en él.

Cadwell (1991:41) sugiere también iniciar la inducción desde el proceso de la entrevista y discutir con el aspirante al puesto vacante, información básica que todo aspirante estará deseoso de conocer, antes de tomar una decisión y aceptar un ofrecimiento de empleo. Al proporcionar información de puntos clave, el aspirante tendrá la oportunidad de valorar el ofrecimiento.

Después de haber establecido que la inducción para los fines de este trabajo es considerada desde la entrevista de selección, mas adelante se mostrarán los objetivos de la inducción.

2.3 Objetivos de la Inducción

Los objetivos de un programa de inducción deben ser concretos y factibles en toda organización, esto indica desde luego la importancia de definir previamente dichos objetivos. Entre una organización y otra, los objetivos de un programa de inducción son realmente similares, sin embargo son adecuados al contexto, giro de la empresa y necesidades de la misma.

- L Los objetivos básicos de un programa de orientación de acuerdo a Byars, (1984:169) pueden resumirse de la forma siguiente:
 - 1.- Dar la bienvenida a los nuevos empleados y hacerles que se sientan parte de la organización.
 - 2.- Familiarizarlos con los objetivos, ideología, historia, estructura operativa, productos o servicios e instalaciones de la organización.
 - 3.- Comunicar información básica: políticas, procedimientos, reglas, prestaciones y periodos de pago.
 - 4.- Presentar las tareas y responsabilidades de su trabajo.]

- Para Mc Farland,(1972:350) "Los objetivos centrales de un programa de orientación son hacer que el empleado nuevo se sienta bienvenido, que se acomode con los hechos y procedimientos básicos que le ayudaran a lograr un buen conocimiento en su nuevo puesto, que entre en contacto con quienes deberá trabajar y que tenga la oportunidad de hacer preguntas."

- Para Robbins,(1995:372) "Los objetivos principales de la orientación son reducir la ansiedad inicial que todos los empleados sufren al comenzar un nuevo puesto; familiarizar a los empleados nuevos con el puesto, la unidad de trabajo, y la organización como un todo; y facilitar la transición del extraño a casa." biblio

- Según Tyson,(1989:160) Los Objetivos son:
 1. Que comprendan la función, propósito y objetivos de la organización como un todo.
 2. Que entiendan los objetivos específicos que se deben lograr a través de sus secciones así como sus responsabilidades personales y contribuciones esperadas para el logro de estos objetivos.
 3. Que se planeen la capacitación inicial y la experiencia laboral para permitirles cumplir con estas responsabilidades.
 4. Que se aporte información amplia sobre los siguientes aspectos: condiciones de trabajo; arreglos laborales; el sistema de administración de personal y especialmente los arreglos y las oportunidades de desarrollo para el staff; todas las instalaciones que se otorgan para el beneficio, bienestar y recreación de los empleados.
 5. Que se tomen medidas positivas para facilitar la adaptación social de los nuevos empleados.

6. Que el programa de inducción se monitoree de manera continua y se evalúe su efectividad.

En consecuencia los objetivos de un programa de inducción se sintetizan en buscar que el empleado de nuevo ingreso se identifique con la empresa

2.4 Importancia y beneficios

La inducción en algunas organizaciones no se le confiere la importancia que debiera principalmente porque se desconocen los beneficios que proporciona un programa bien diseñado.

La inducción proporciona grandes beneficios tanto a la empresa como al empleado entre ellos según Dessler (261)

- Reduce la ansiedad de los nuevos empleados al familiarizar a la persona con lo que se espera de ella en términos de actitudes, valores y conductas.
- Ayuda a asegurar una conducta consistente y predecible al moldear las actitudes y valores de los empleados de acuerdo con las de la empresa.
- Contribuye a incrementar el compromiso de la persona con la organización, y en ese sentido podría fortalecer la moral, reducir la rotación de personal y producir un desempeño superior.

Robbins, (1995:373) considera que la inducción mejora la información proporcionada en las etapas de reclutamiento y selección, además de aclararse los deberes y responsabilidades específicas del nuevo empleado, así como la forma de evaluar su desempeño. En esta etapa también es el momento de rectificar cualquier expectativa fuera de la realidad que pudiera tener el empleado de nuevo ingreso. El proceso de inducción reduce las posibilidades de un pobre desempeño en el trabajo y de una renuncia sorpresiva del nuevo empleado.

Según Sikula, (235)La inducción tiene muchas finalidades entre otras busca establecer actitudes favorables del empleado hacia la empresa, su política y su personal.; ayuda a producir sensación de pertenencia y aceptación, lo que a su vez ayudara a crear entusiasmo y a elevar la moral.

La inducción para Chruden, (1986:189) disminuye el tiempo de entrenamiento, los costos del mismo, el ausentismo y los retardos, así como los desperdicios y rechazos.

Se considera que todas las organizaciones contarían con un programa de inducción al nuevo empleado, si conocieran los beneficios antes mencionados. Sin embargo, no existe un programa de inducción aplicable a todas las empresas, por lo tanto antes de diseñar un programa se debe de conocer el tipo de programa aplicable a la empresa.

2.5 Tipos de Inducción

El tipo de proceso de inducción aplicable a una empresa depende de diversos factores como son el tamaño y tipo de empresa, el alcance a cubrir con dicho programa es decir el objetivo del mismo, el personal a quien esta dirigido y no se debe olvidar el presupuesto autorizado.

La inducción es aplicada en dos fases, mencionadas a continuación:

- En la primera fase se muestra una panorama general de la empresa, esta parte es cubierta generalmente por el área de recursos humanos.
- En la segunda fase se muestra mas específicamente el área o departamento de trabajo y esta enfocada principalmente al puesto para el que fue contratado el nuevo miembro. Esta parte por lo regular es el jefe inmediato el encargado de cubrir esta fase.

Para Dessler, (1991: 266) "el departamento de personal ejerce la inducción general sobre la compañía, incluyendo una perspectiva de la organización, políticas y procedimientos, compensación; mientras que el supervisor ejerce la inducción departamental, es decir las funciones del departamento y las responsabilidades del puesto."

Según Werther (1991:136) "los programas formales de orientación generalmente son responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual es común por los temas cubiertos en la inducción divididos en dos categorías: los de interes general, relevantes para la mayoría de los empleados y los de interes específicos dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos."

También los programas de inducción se encuentran divididos en formales e informales como lo menciona (Robbins 1987:244) y a continuación se describen:

- Programa Formal: es aquel programa planeado que tiene toda una estructura, así como personal asignado para impartir la inducción. El programa puede incluir una visita a las instalaciones de la empresa, una película de la historia de la compañía, así como una descripción de su puesto.
- Programa Informal: es aquel programa donde el encargado de impartir la inducción es un trabajador veterano, asignado por el administrador y que le mostrara las instalaciones y lo presentara con sus compañeros.

En el segundo programa no existe una planeación del proceso, ni de la información que se imparte en la inducción. Se considera un programa con pocos recursos tanto de apoyo técnico como visual. En la mayoría de las empresas con un programa formal cuentan con un folleto de bienvenida, que se menciona su contenido mas adelante.

2.6 Información del folleto de bienvenida

El folleto de bienvenida es un apoyo visual para el empleado de nuevo ingreso que se incorpora a una organización, debido principalmente a lo difícil de asimilar tanta información que necesita para conocer primero la empresa, después como esta compuesta, así como sus derechos y obligaciones que ha adquirido. El objetivo de un folleto es facilitar esa información, además de servir de consulta en caso de dudas o inquietudes del empleado durante su estancia en la empresa.

FOLLETO

“Características fundamentales del folleto

1. Título: Debe ser amistoso para el nuevo trabajador.
2. Formato: Debe estar hecho a base de párrafos pequeños, con bastantes encabezados, para facilitar su lectura y con márgenes amplios.
3. Debe usarse un tipo de letra moderno y claro.
4. Material gráfico: Fotografías, dibujos y gráficas en abundancia.
5. Tamaño: Debe ser manuable el folleto.
6. Papel de la mejor calidad posible.
7. Debe acompañarse una tarjeta, para que el nuevo empleado pueda solicitar informes más amplios sobre algún punto, o bien hacer comentarios.” Reyes (1991:96)

El folleto de bienvenida para Guth (1994:113) denominado clásicamente como Manual de inducción, es una herramienta muy útil que generalmente contiene:

- Introducción o presentación, donde se expone el propósito del folleto.
- Palabras de bienvenida por parte del Gerente General o equivalente
- Aspectos históricos de la organización.
- Filosofía, objetivos, principios y fines de la empresa, se incluye la explicación del logotipo de la organización y la descripción de los productos y/o servicios.
- Estructura orgánica de la empresa. Debe incluir organigrama general y descripción de las principales funciones generales.
- Plano general de las instalaciones.
- Información práctica relativa a los procedimientos administrativos básicos, tales como lugar y horario de paga, turnos, horarios, solicitud de insumos, solicitud de servicios y prestaciones, etc.
- Principales derechos y obligaciones de los trabajadores.
- Descripción y procedimiento para gozar de las prestaciones y servicios a que tienen derecho los trabajadores.
- Nombre y forma de localizar a las personas que puedan proporcionar mas información o aclarar dudas al nuevo trabajador.
- Otros aspectos considerados relevantes para el caso particular de la organización.

El folleto de bienvenida es un instrumento de consulta para el nuevo empleado, sin embargo no todas las empresas procuran invertir en estos. La creación de un folleto dependerá del contenido de la información que la empresa desee incluir. En tanto, la presentación del folleto, así como la calidad de la impresión del mismo se considera que depende del presupuesto asignado por la empresa.

Como se menciona antes, el folleto de bienvenida es material de apoyo, y en ningún caso sustituye la atención personalizada de una bienvenida al nuevo empleado. En la medida de lo posible debe existir un programa bien estructurado que complemente el folleto.

2.7 Definición de Manual

Uno de los objetivos de este trabajo es proporcionar un manual a la empresa y colaborar a mejorar su proceso de inducción, no es posible elaborar el manual sin tener previamente su definición, los objetivos y distintas clasificaciones.

A continuación se presentan definiciones sobre manual teniendo la referencia de diferentes autores tomados de la obra de Rodríguez Valencia.

El manual es: "un documento en el que se encuentran, de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad."(Rodríguez Valencia, 1992:57).

Duhalt Kraus Miguel A. define manual como:"un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo." (en Rodríguez Valencia, 1992:56) [#]

Terry G.R. define manual como "un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa."(en Rodríguez Valencia, 1992:57)

2.8 Objetivos de los Manuales Administrativos

En este apartado se presentan los objetivos de los manuales administrativos, así como se hace mención de las clasificaciones y finalmente se selecciona el manual utilizado para este trabajo.

Los manuales administrativos cumplen con los siguientes objetivos (Rodríguez Valencia, 1982):

- Instruir al personal sobre los objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, entre otros.
- Determinar las funciones específicas que debe de realizar cada departamento para deslindar responsabilidades.
- Ayudar a la ejecución correcta y uniforme de las actividades que debe realizar el personal.
- Fungir como enlace de integración y orientación con los empleados de nuevo ingreso.
- Proveer de información necesaria para la planeación e implementación de cambios administrativos.

Los manuales administrativos se clasifican en dos amplias divisiones, la primera se refiere al contenido, la segunda por su función específica.

Para este trabajo se decidió utilizar la primera clasificación seleccionando el manual de procedimientos. Conocido también como manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámite o de métodos de trabajo. La decisión de utilizar dicho manual se encuentra basada principalmente en que este manual surgió de la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen en un documento de manera sistemática.

El manual de procedimientos es un instrumento administrativo y sus funciones son coordinar, dirigir y controlar; y facilita la interacción entre los distintos departamentos.

2.9 Objetivos de los Manuales de Procedimientos

Los objetivos del manual de procedimientos son (Rodríguez Valencia, 1982):

- Presentar de manera integral la forma de operar de la organización.
- Determinar los pasos secuenciales de los procedimientos.
- Establecer la responsabilidad operativa del personal en cada departamento.
- Elaborar gráficamente los procesos de las operaciones.
- Facilitar la integración y orientación del personal de nuevo ingreso.
- Aprovechar todos los recursos humanos y materiales.

El manual de procedimientos permite describir de manera secuencial y cronológica las operaciones o actividades, señalando a la persona que debe desempeñarlo, la manera en que debe hacerse, el tiempo estipulado, el lugar de trabajo y la persona a la que debe reportarse dicha actividad.

La finalidad del manual de procedimientos es uniformar, detallar las actividades que se deben realizar en los distintos departamentos y guiar al personal encargado de desarrollarlas.

2.10 Clasificación de Manuales de Procedimientos

Los manuales de procedimientos se clasifican de acuerdo a sus diferentes características en (Rodríguez Valencia, 1982):

- Manuales de procedimientos de oficina
- Manuales de procedimientos de fabrica.

Otra clasificación de los manuales de procedimientos es por (Rodríguez Valencia, 1982):

- Tareas y trabajos individuales.
- Practicas departamentales, donde se indican los procedimientos de operación de un departamento.
- Practicas generales en un área especifica de actividad.

Una tercera clasificación de los manuales de procedimientos es de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcance (Rodríguez Valencia, 1982):

- Manual de Procedimiento General: contiene información sobre los procedimientos que se deben aplicar en toda la organización o en mas de un sector administrativo.
- Manual de Procedimiento Especifico: incluye información sobre los procedimientos que se llevan a cabo en las operaciones internas de la organización para cumplir de manera sistemática las funciones y los objetivos.

Para determinar un manual de procedimientos es necesario determinar lo que se desea lograr. Para esto, se deben contestar las siguientes preguntas (Rodríguez Valencia, 1982):

a) ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimientos?

El objetivo existe por alguno de los siguientes motivos fundamentales:

- Garantizar una rígida uniformidad en las actividades periódicas.
- Minimizar los errores operativos.
- Reducir el tiempo de adiestramiento de los empleados de nuevo ingreso.
- Introducir de manera más fácil a los empleados en sus nuevos trabajos.
- Evitar que los cambios del sistema sean consecuencia de la rápida toma de decisiones.
- Permitir el mantenimiento de un buen nivel organizacional.

b) ¿Qué beneficios proporcionara el manual de procedimientos?

Es muy probable que el manual permita a los usuarios aprender un nuevo sistema o programa con mayor rapidez y facilidad.

c) ¿Qué se espera lograr con el manual de procedimientos?

Una vez establecidos los objetivos del manual, es necesario escribirlos para tener la seguridad de que pertenecen a un procedimiento lógico. El propósito común que tienen los objetivos del manual de procedimientos es obtener resultados. Su razón de ser es asegurar que los empleados que lo utilicen se comporten de acuerdo a lo especificado en el manual.

Un manual de procedimientos debe contar solo con los elementos indispensables para el logro de los objetivos establecidos y para mantenimiento de controles absolutamente necesarios; debe ser redactado con sencillez y profundidad.

2.11 Apartados de un Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos debe contar con los siguientes apartados:
(Rodríguez Valencia, 1982)

I. Índice

Se enlistan de manera ordenada todos los apartados que forman parte del manual de procedimientos.

II. Introducción

Es una breve descripción del contenido del manual e incluye:

- **Objetivo:** es la explicación clara del propósito que se desea cumplir con el manual.
- **Alcance:** en este apartado se incluye una breve explicación de lo que abarca el manual.
- **Como usar el manual:** es la sección fundamental del manual ya que mediante esta se le explica al usuario todo lo referente a la utilización del mismo.
- **Revisiones y actualizaciones:** se debe indicar el nombre de la persona responsable de realizar las actualizaciones y los cambios o modificaciones sugeridas por el personal.

III. Organigrama

Es la representación gráfica de la organización, incluye: sistemas de organización, tipo de departamentalización, tipo de la centralización y descentralización y relación entre personal con autoridad de línea y asesoría.

IV. Graficas

Los procedimientos se representan de manera gráfica y secuencial por medio de los diagramas de flujo. Estos diagramas muestran las unidades administrativas que intervienen en estos procedimientos, y facilitan la comprensión de los mismos. Es recomendable utilizar símbolos para una mejor comprensión.

V. Descripción narrativa

Se presenta por escrito, de manera secuencial, las descripciones de cada uno de los pasos a realizar, explicando de forma precisa en que consisten, cuando, como, con que, donde y cuando se llevan a cabo. Además, es necesario mencionar la persona o departamento encargado de la ejecución. Cuando se trata de procedimientos detallados, se debe indicar el puesto responsable de la ejecución de cada operación y codificar cada uno de los pasos para facilitar su comprensión.

Recomendaciones para la elaboración de un texto eficaz

- Evitar palabras ostentosas.
- Eliminar las palabras innecesarias.
- Redactar en tiempo presente.
- Usar un verbo al comenzar cada paso u operación.
- Expresar todo con claridad.

VI. Formas

Las formas se utilizan para recabar información de manera sistemática y coordinada a fin de ser utilizadas como un instrumento de apoyo. Una forma existe al mismo tiempo que un procedimiento que prevé su empleo.

Al usarse un patrón de formas debe ser respetada en su diseño y objetivos, ya que es una herramienta muy importante para la recabación de información.

El diseño de las formas debe tener una secuencia lógica:

- a. Identificación. Incluye el título y número de la forma y en ocasiones el número de series.
- b. Instrucciones. Son la explicación de cómo se llena la forma.
- c. Introducción. Es la información que menciona la acción que se necesita realizar, e incluye el nombre de la persona a la que va dirigida y las secciones en las que se divide la forma.
- d. Cuerpo. Es la parte principal de la forma, contiene la información que se necesita recabar.
- e. Conclusión. Consiste en las firmas de autorización, aprobación u otro dato necesario para que la forma sea válida.

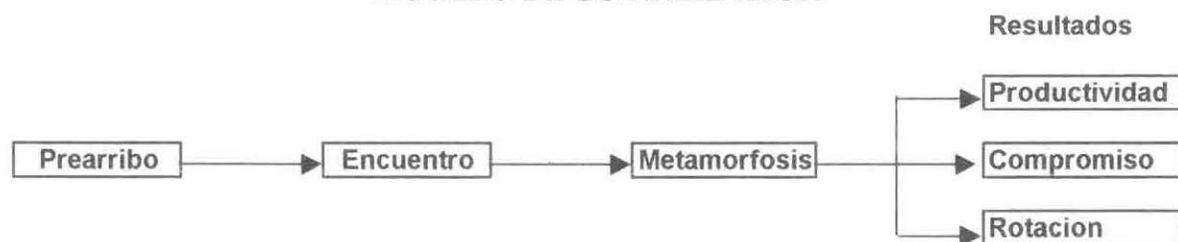
Para llenar una forma es necesario contar con un instructivo, en el que se mencionan los pasos a seguir y constituyen un apartado que debe aparecer en todo manual de procedimientos

CAPITULO III Metodología

3.1 Presentación y Descripción del Modelo de Socialización

Para la elaboración de este estudio se eligió el modelo de socialización de Robbins (1996:693) con el fin de presentar un modelo que se adaptara a la inducción llevada en la empresa. Primero se identifico un modelo referente al tema central de este estudio. El siguiente paso era tener identificadas cada una de las etapas del modelo en la inducción de la empresa, así como precisar que se deseaba conocer en cada una de estas. En seguida se procedió a trabajar en las herramientas de investigación que permitieran conocer dicha información. A continuación se presenta el modelo en forma gráfica y se explica cada una de las etapas del mismo según el autor.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE SOCIALIZACION



(Robbins, 1996:693)

“La socialización es un proceso de adaptación de los nuevos empleados a una organización, compuesto por tres etapas: prearribo, encuentro y metamorfosis.

La primer etapa abarca todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización. En esta etapa es importante reconocer que cada individuo llega con su propio conjunto de valores, actitudes y expectativas. El proceso de selección se utiliza en esta etapa para informar a los empleados potenciales acerca de la organización, así como para asegurar la contratación del candidato correcto.

En la segunda etapa, el nuevo empleado ve como es realmente la organización y enfrenta la posibilidad de que las expectativas y la realidad puedan ser diferentes. En un caso extremo un nuevo miembro puede desilusionarse completamente con la realidad de su puesto y renunciar. Una selección correcta debe reducir la probabilidad de que suceda esto.

La tercera y última etapa es la metamorfosis, en la cual el nuevo miembro debe solucionar cualquier problema que hubiera descubierto en la etapa anterior, que pueden representar cambios.

Finalmente puede considerarse terminado el proceso de socialización cuando el nuevo miembro se siente cómodo con la organización y su puesto, es aceptado por sus compañeros, entiende al sistema con sus reglas y procedimientos.

El éxito de este proceso se refleja en la productividad del nuevo empleado y en su compromiso con la organización, así como en la reducción de un abandono de empleo.”

3.1.1 Aplicación del Modelo de Socialización en B.A.S.A.

Considerando que en la empresa no se cuenta con un modelo de inducción formalmente establecido, así como no tiene registros de estudios similares; fue necesario adaptar un modelo que hiciera referencia a la inducción como un proceso y no como un evento aislado.

La adaptación del modelo de socialización en B.A.S.A. se presenta gráficamente en el Anexo (D).

Para la aplicación del modelo de socialización en la empresa y partiendo de la premisa, que la inducción empieza desde la selección de los candidatos interesados en ingresar a la empresa. En la primer etapa, o entrevista de selección se muestra un panorama general de la empresa y después al candidato potencial se le realiza una propuesta y a partir de ese momento, la decisión es del candidato de valorar que la empresa signifique una fuente de empleo que además de cubrir sus necesidades, logre satisfacer sus expectativas.

La información utilizada en esta primer etapa fueron las solicitudes de empleo de los candidatos en los meses de mayo a septiembre del 2000. En este caso se considero únicamente las solicitudes de ese período porque en bolsa de trabajo solamente se conservan las solicitudes de los últimos seis meses. El siguiente paso en esta etapa fue contabilizar el total de solicitudes y establecer una división entre candidatos rechazados y aceptados. El objeto de obtener esta información en primer lugar se debe a que no se ha llevado un registro de las solicitudes recibidas mes a mes, ni se tiene contabilizado el número de solicitantes que son rechazados por la empresa. Al contar con esta información se pueden obtener datos precisos del número de candidatos que llega a participar en esta primer etapa y que continua en la siguiente.

Además el contar con esta información serviría para en estudios posteriores observar si en ciertos meses existe un repunte en los solicitantes de empleo y si el hecho de ingresar en alguna temporada en especial es un factor de permanencia en la empresa. También se sugiere darle seguimiento en la siguiente etapa a los candidatos aceptados en esta primer etapa.

En la segunda etapa, entra la inducción con la bienvenida por parte de recursos humanos y producción, la presentación del delegado sindical, una visita a las instalaciones, un folleto donde se indican las prestaciones y obligaciones; continua con la asignación de supervisor y una platica donde se le dan indicaciones sobre calidad.

Para esta segunda etapa se utilizaron en primer lugar el numero de ingresos mes a mes y los registros de los índices de rotación en los meses considerados en la primer etapa, ya que se han presentado un gran numero de abandonos de trabajo en los meses posteriores a la contratación.

En la tercera y última etapa del modelo se consideraron datos como la obtención de un contrato por tiempo indefinido, es decir cuando pasa a ser considerado trabajador de planta; esta condición la obtienen después de haber pasado un periodo de prueba de tres meses. Es importante mencionar que se realizan evaluaciones mensuales a los trabajadores eventuales, estas evaluaciones son de mucha utilidad, ya que permiten retroalimentar al trabajador acerca de su desempeño y conocer sus puntos de vista acerca de la empresa.

En esta etapa se considero que el trabajador que hubiese logrado obtener una planta, también había logrado integrarse a la empresa y pasar satisfactoriamente la última etapa del proceso de socialización. Mulling (1999:1) y Greene (1998:1) coinciden en que los primeros noventa días en el empleo pueden ser críticos en asegurar una buena unión a la compañía. Partiendo de este punto al personal que actualmente es considerado de planta, se le aplico una encuesta, con el fin de recabar información, que ayude a identificar áreas de oportunidad de la inducción actual.

Para esta etapa también se considero el artículo titulado "Asegure un mejor comienzo con el programa de orientación al empleado." de Greene (1998:2). En el artículo se hacen recomendaciones para crear programas de orientación y se comenta lo siguiente:

- Solicitar retroalimentación a los participantes del programa y al personal de recursos humanos.
- Probar nuevas estrategias para mejorar la realización de las metas del programa de inducción.
- Ver orientación como un proceso.

3.1.2 Descripción de la Unidad de Análisis

La unidad de análisis en este estudio es el personal sindicalizado del área de producción de la empresa Bueno Alimentos S.A. de C.V.

A continuación se procedió a delimitar la población, tomando en cuenta solamente a los trabajadores, que han logrado terminar la última del proceso de socialización; es decir, que han obtenido la condición de trabajadores de planta.

La plantilla de trabajadores autorizada es de 34 trabajadores. A la fecha de este estudio se contaba con 15 trabajadores de planta y el resto eran considerados eventuales al no haber cumplido aun con el periodo de prueba establecido de tres contratos de 28 días.

3.2 Instrumentos de investigación

Para la obtención de información se utilizarán los siguientes registros:

- Registros existentes
- Entrevista
- Cuestionario

3.2.1 Registros existentes

Los registros de información proporcionados por la empresa y utilizados en este estudio se mencionan a continuación:

- Contrato Colectivo de Trabajo
- Reglamento Interior de Trabajo
- Organigrama
- Manual de Calidad
- Solicitudes de Empleo
- Reportes de Índices de Rotación

El objetivo de utilizar el Contrato Colectivo de Trabajo como un registro es revisar el contenido del mismo, con el fin de incluir en la propuesta las prestaciones y obligaciones establecidas en este documento.

El objetivo de revisar el Reglamento Interior de Trabajo es incluir en la propuesta información tal como:

- Horarios de Trabajo
- Jornada de Trabajo
- Pago de Salarios
- Medidas de Seguridad e Higiene
- Permisos y Faltas de Asistencia
- Medidas Disciplinarias
- Obligaciones del Patrón y del Trabajador.

Esto con el fin de que el trabajador conozca esta información y le ayude a integrarse a la empresa.

El Manual de Calidad se revisó para presentar la Política de Calidad y hacerla del conocimiento del personal a través de la propuesta.

Las solicitudes de empleo y los índices de rotación son registros de información interna de la empresa. El objeto de revisar estos registros es presentar información existente pero que no se ha analizado con el fin de detectar áreas de oportunidad que permitan enriquecer este trabajo.

3.2.2 Entrevista

La entrevista es un instrumento de investigación utilizado en este estudio con el objeto de obtener información acerca de las deficiencias en la inducción actual y sus áreas de oportunidad. Esto con el fin de presentar una propuesta de inducción que se adecue a las necesidades de la empresa. Por lo tanto, la variable principal en este estudio serían las áreas de oportunidad identificadas mediante los instrumentos de investigación.

Primero es necesario definir la entrevista como una conversación con un propósito y esta se da en función del tema que se investiga.

La entrevista utilizada y aplicada a los colaboradores, en el proceso de inducción de la empresa, es una entrevista estructurada, ya que en esta se utilizó un formato previamente establecido para este estudio.

El número de personas consideradas para la entrevista fueron dos y el puesto que desempeñan se menciona a continuación:

- Jefe de Producción
- Jefe de Control de Calidad.

Una de las condiciones que debían cumplir los entrevistados era ser colaboradores en el proceso de inducción.

En la aplicación de estas entrevistas se deseaba conocer ¿cuál era el objetivo de la inducción? para estas personas y si el objetivo era compartido por ambos.

En el caso de los beneficios de la inducción, de igual forma se buscaba conocer su punto de vista y conocer si compartían los mismos puntos.

Para identificar áreas de oportunidad quienes mejor que ellos que colaboran y son parte del proceso de inducción.

Por último se deseaba conocer el proceso de inducción y de esta forma descartar información repetitiva en la inducción.

Se anexa formato de entrevista.

Formato de Entrevista

Entrevista realizada a los colaboradores en el proceso de inducción

Nombre del entrevistado: _____

Puesto: _____

La presente entrevista tiene la finalidad de conocer su opinión acerca del proceso actual de inducción en Bueno Alimentos S.A. de C.V.

Los datos que se obtengan de esta entrevista serán de carácter confidencial y con fines de estudio.

1. ¿Cuál es el objetivo de la inducción?
2. ¿Qué beneficios proporciona la inducción a la empresa y al trabajador?
3. ¿Cuáles son las áreas de oportunidad que encuentra en la inducción actual?
4. Explique brevemente el proceso de inducción actual.

Para enriquecer este estudio se entrevistaron a responsables de la inducción en otras empresas, esto con el fin de conocer el proceso de inducción y tener otra referencia. Estas entrevistas fueron del tipo de entrevista no estructurada, ya que la intención de estas, era lograr que el entrevistado, se sintiera en libertad de expresarse en describir en que consistía su proceso de inducción. Con la información obtenida se elaboro un comparativo de procesos de inducción de otras empresas. El contacto en las empresas participantes fueron los responsables de impartir la inducción en su respectiva empresa. Las empresas que aceptaron participar son tres y fueron seleccionadas por cumplir con los siguientes requisitos :

- Estar ubicadas en la zona poniente de la ciudad.
- Tener un proceso de inducción formalmente establecido.
- Contar con personal asignado como responsable de la inducción.

El comparativo de procesos de inducción menciona cada uno de los puntos que incluye la inducción en cada empresa, pero no cuestiona a ninguna empresa su proceso. El comparativo no pretende ser una critica de la información que se proporciona en cada caso.

El objetivo del comparativo es conocer otros procesos de inducción con el fin de enriquecer la inducción actual de la empresa y complementar la propuesta que se presentara al final de este trabajo.

3.2.3 Cuestionario

El cuestionario es el instrumento escrito que debe contestarse sin la intervención del investigador.

El objetivo de la aplicación de este cuestionario es conocer la opinión de los trabajadores que han recibido inducción e identificar áreas de oportunidad en base a los resultados obtenidos.

Las áreas de oportunidad que se tomaron en cuenta fueron:

Las etapas que abarca el modelo de socialización, es decir, la entrevista de contratación, la bienvenida a la empresa, así como el primer día de trabajo incluyendo el recorrido a las instalaciones de la empresa, la misión y el Contrato Colectivo de Trabajo, también se consideraron las políticas de Seguridad e Higiene, el curso de inducción y las sugerencias de mejora de la inducción actual.

Uno de los principales motivos de seleccionar este instrumento de investigación fue el facilitar al trabajador contestar el cuestionario y obtener información auténtica acerca de la inducción al realizar de forma anónima sus comentarios. Se anexa formato

Cuestionario

Con el fin de conocer su opinión acerca del proceso de inducción en B.A.S.A. e identificar deficiencias, se te agradecería contestar este cuestionario sinceramente.

Las respuestas a esta encuesta son confidenciales, por lo tanto, no es necesario que anote su nombre.

Instrucciones: Tache con una "X" su respuesta.

1. ¿En la entrevista de contratación, se le dio información suficiente para tomar la decisión de ingresar a la empresa?

SI NO

2. ¿Considera usted que existe información que no se le explico y desearía haber conocido?

SI NO

3. ¿El primer día de trabajo se le hizo sentir bienvenido?

SI NO

4. ¿El primer día de trabajo se le dio un recorrido por las instalaciones de la empresa?

SI NO

5. ¿Desearía usted haber iniciado su ingreso a la empresa con un curso de inducción?

SI NO

6. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

SI NO

7. ¿Conoce usted el contenido del Contrato Colectivo de Trabajo?

SI NO

8. ¿Conoce usted las políticas de seguridad e higiene?

SI NO

9. ¿Considera usted que la inducción que recibió le ayudo a integrarse a la empresa?

SI NO

10. ¿Desearía usted realizar algún comentario para mejorar la inducción actual?

CAPITULO IV

Presentación y Análisis de Resultados

4.1 Presentación de resultados de las etapas del modelo de socialización.

Primera etapa (Prearribo)

Los resultados del análisis de las solicitudes de empleo de los meses de mayo a septiembre se presentan a continuación.

Mayo

Se recibieron 26 solicitudes de empleo, de las cuales solo 17 candidatos eran aspirantes a ser contratados.

Junio

Se recibieron 27 solicitudes de empleo, de las cuales se consideraron 21 aspirantes a ser contratados.

Julio

Se recibieron 14 solicitudes de empleo, de las cuales se consideraron 10 aspirantes a ser contratados.

Agosto

Se contabilizaron 23 solicitudes, se realizó una propuesta de empleo a 19 aspirantes.

Septiembre

Se contabilizaron 51 solicitudes de empleo, de las cuales se consideraron 24 aspirantes a ser contratados.

Todos los que resultaron aspirantes a ser contratados fueron considerados para una propuesta de empleo y por lo tanto fueron participantes de la primer etapa de acuerdo al modelo de socialización utilizado.

En la siguiente etapa se les da seguimiento a esos candidatos con una propuesta de empleo.

Segunda etapa (Encuentro)

En esta etapa, mas que mencionar cuantos trabajadores eran candidatos a ingresar, se considera más interesante analizar cuantos realmente se presentaron a trabajar y fueron participantes de esta etapa.

Los resultados del análisis de las solicitudes de empleo de los meses de mayo a septiembre se presentan a continuación.

Mayo

Se hicieron presentes en su primer día de trabajo, solo 7 personas de 17 candidatos a ingresar a trabajar. Sin embargo de esos 7 trabajadores 5 abandonaron el empleo en los primeros días de trabajo, en ese mismos mes.

Junio

Se presentaron a trabajar 15 personas de 21 candidatos y se fueron en el mismo mes 9 de esos 15 trabajadores que fueron contratados.

Julio

Se presentaron en su primer día de empleo 5 de 10 interesados en ingresar y se fue 1 de esos 5 que se contrataron.

Agosto

Se presentaron 13 personas a trabajar de 19 candidatos y se fueron seis trabajadores en ese mismo mes.

Septiembre

Se presentaron 16 personas a trabajar de 24 aspirantes a ingresar y se fueron nueve trabajadores en el mes.

Los resultados de este análisis del personal que en realidad experimenta esta segunda etapa, sugiere indagar con los candidatos la razón de no presentarse a trabajar. Esto con el fin de conocer si existe alguna deficiencia en la primer etapa o existen otros motivos personales del candidato en no presentarse a trabajar. Como una forma de mostrar el número de trabajadores que logra experimentar la última etapa del proceso de inducción se muestran los índices de rotación en los meses de mayo a septiembre. Se considera de utilidad conocer los motivos del personal que abandona el empleo en los primeros días, y si la razón de su salida obedece a una inducción deficiente.

Tercera etapa (Metamorfosis)

Tomando en cuenta que uno de los fines de este trabajo, es identificar áreas de oportunidad en la inducción actual. Primero es importante resaltar que entre la etapa de encuentro y la etapa de metamorfosis es preocupante el número de trabajadores que llega a finalizar la última etapa del modelo. Para complementar esta información de 62 trabajadores de nuevo ingreso en los meses de mayo a septiembre solo 5 trabajadores continúan en la empresa y han logrado finalizar satisfactoriamente la última etapa. Sin embargo en la aplicación del cuestionario se considero la opinión de todos los trabajadores de planta que labora actualmente en la empresa y que han concluido esta última etapa de acuerdo al modelo. Para lograr este fin, se elaboró una encuesta, con la intención de encontrar áreas de oportunidad, en la cual se encontraron los siguientes resultados.

4.1.1 Interpretación de los Resultados de los Cuestionarios.

Por medio de la interpretación de los resultados se presentan a continuación las opiniones de los trabajadores en relación a la inducción, así como la tendencia en las respuestas al cuestionario.

En la pregunta No. 1 el 73% del personal sindicalizado opina que la información proporcionada en la entrevista de contratación, era suficiente para ellos tomar la decisión de ingresar a la empresa.

En la pregunta No. 2 el 67% del personal contesto que no existe información que no se le explicó y desearía haber conocido.

En la pregunta No. 3 el 87% del personal considera que el primer día de trabajo se le hizo sentir bienvenido. Este resultado es un porcentaje relativamente alto, considerando que la inducción, no se encuentra formalmente establecida, en la empresa.

En la pregunta No. 4 el 67% del personal señala que el primer día de trabajo se le dio un recorrido por las instalaciones de la empresa.

En la pregunta No. 5 el 93% del personal sindicalizado desearía haber iniciado su ingreso a la empresa con un curso de inducción.

En la pregunta No. 6 el 93% del personal desconoce la misión de la empresa. Esta es una área deficiente por el porcentaje tan alto que se manifiesta.

En la pregunta No. 7 el 60% del personal desconoce el contenido del Contrato Colectivo de Trabajo (C.C.T.) y este se considera un punto que todo trabajador debe conocer, ya que se acostumbra proporcionar una copia del C.C.T.

En la pregunta No. 8 el 60% del personal conoce las políticas de seguridad e higiene, pero lo ideal es que todo el personal conozca las políticas.

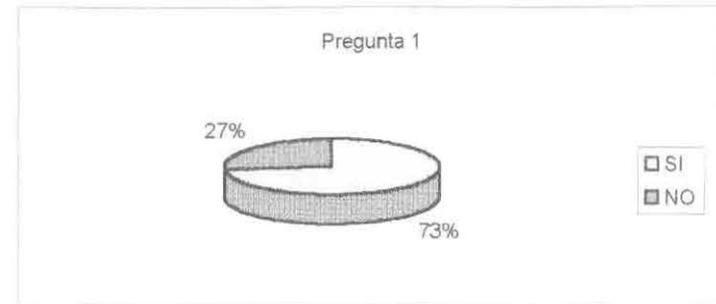
En la pregunta No. 9 el 80% del personal considera que la inducción que recibió le ayudo a integrarse a la empresa.

4.1.2 Áreas de oportunidad de acuerdo a los resultados de los cuestionarios

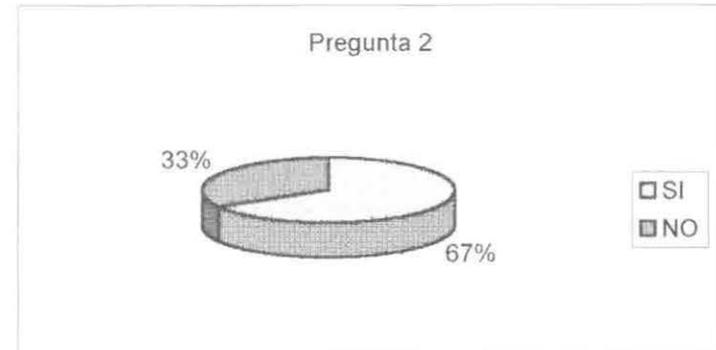
- Establecer un curso de inducción para todo el personal de nuevo ingreso.
- Dar a conocer la misión de la empresa.
- En lo referente al Contrato Colectivo de Trabajo, no es suficiente dar una copia del mismo, se debe complementar explicando cada uno de los puntos establecidos en este documento.

RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS

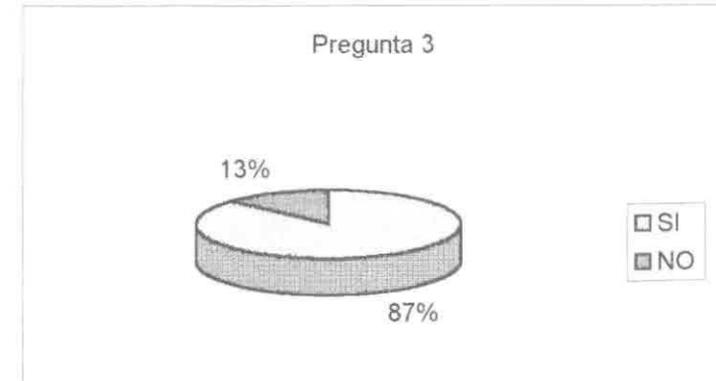
PREGUNTA	SI	NO
1. ¿En la entrevista de contratación, se le dió información suficiente para tomar la decisión de ingresar a la empresa?	11	4



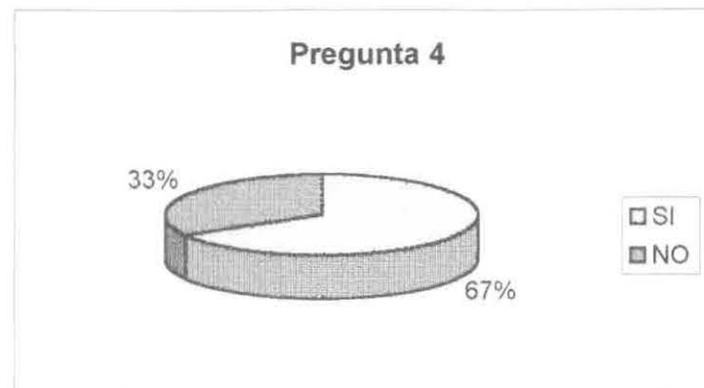
PREGUNTA	SI	NO
2. ¿Considera usted que existe información que no se le explico y desearía haber conocido?	10	5



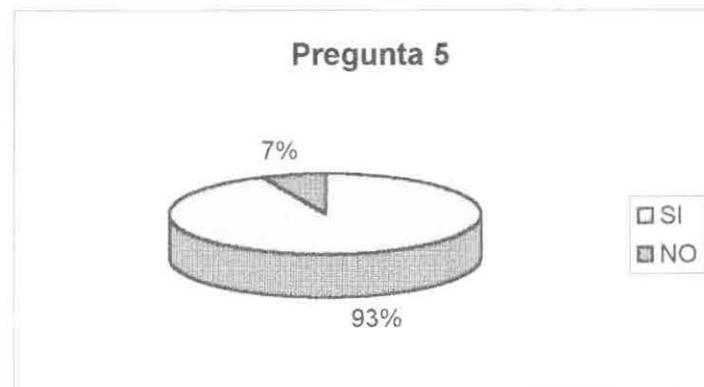
PREGUNTA	SI	NO
3. ¿El primer día de trabajo se le hizo sentir bienvenido?	13	2



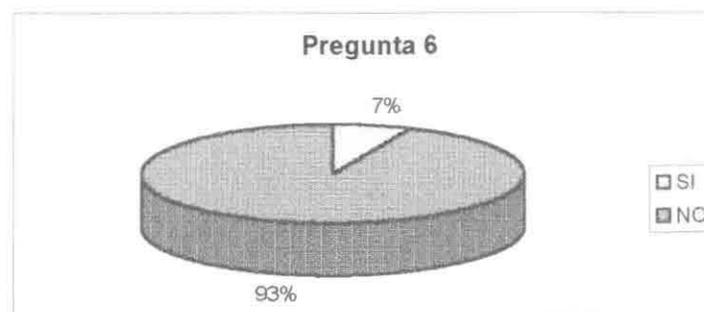
PREGUNTA	SI	NO
4.¿El primer día de trabajo se le dió un recorrido por las instalaciones de la empresa?	10	5



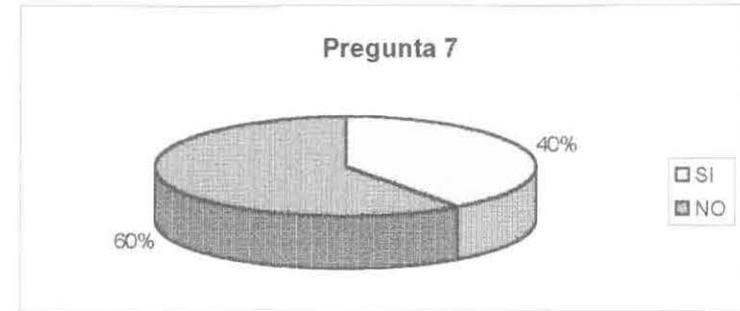
PREGUNTA	SI	NO
5.¿Desearía usted haber iniciado su ingreso a la empresa con un curso de inducción?	14	1



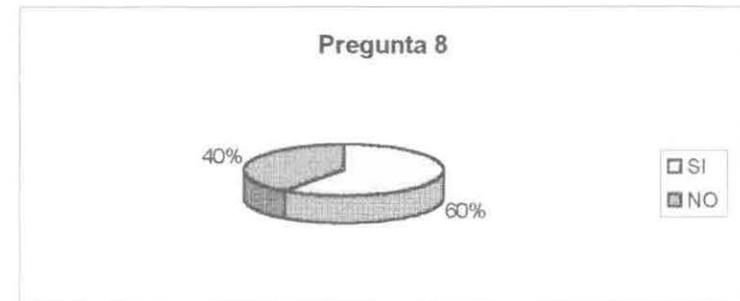
PREGUNTA	SI	NO
6.¿Conoce usted la misión de la empresa?	1	14



PREGUNTA	SI	NO
7.¿Conoce usted el contenido del Contrato Colectivo de Trabajo?	6	9



PREGUNTA	SI	NO
8.¿Conoce usted las políticas de Seguridad e Higiene?	9	6



PREGUNTA	SI	NO
9.¿Considera usted que la inducción que recibió le ayudó a integrarse a la empresa?	12	3



4.2 Resultados de la entrevista realizada al personal que colabora en la inducción.

Los resultados de la entrevista aplicada al Jefe de Control de Calidad y Desarrollo de Nuevos Productos fueron los siguientes:

1. Objetivo de la inducción:

Introducir al trabajador a la empresa y a la calidad que se busca obtener en los productos que se fabrican en la misma. También considera importante que el trabajador conozca las instalaciones de la empresa, así como las funciones que desempeña cada departamento del área de control de calidad. Considera que por el mismo giro alimenticio de la empresa se debe concientizar al trabajador desde sus inicios de la importancia de la higiene personal y el papel que desempeña para obtener calidad en los productos.

2. Los beneficios que proporciona la inducción son:

Concientizar al trabajador de su papel en la elaboración de los productos, para lograr productos libres de contaminación y evitar que estos puedan dañar al consumidor.

3. Las áreas de oportunidad que mencionó fueron:

- Establecer formalmente uno o varios días a la semana para dar inducción.
- Documentar la historia de la empresa y el medio ideal sería a través de un video institucional.

Ninguno de estos dos puntos que señalo como áreas de oportunidad se encuentran establecidos en la inducción actual y considero que parte de una adecuada planeación es establecer horarios en la medida de lo posible, que faciliten disponer del tiempo de los colaboradores en la inducción.

4. Descripción del proceso de inducción actual en la parte que corresponde a Calidad se describe a continuación:

- Presentación del inductor (nombre y puesto)
- Visita a los departamentos de Control de Calidad
 - Insumos
 - Laboratorio de Análisis
 - Procesos

En esta visita se explica al trabajador las funciones que desempeña cada departamento para obtener calidad en nuestros productos.

- Higiene Personal

En este punto se enfatiza la importancia de la higiene personal y en especial en sanitizar las manos antes de tomar parte en el proceso de fabricación. También se recalca usar correctamente la cofia y el tapabocas para evitar contaminación del producto.

- **Análisis**
Uno de los análisis que se realiza a los productos es el llamado "Filtth Test" que se realiza a nivel laboratorio, este análisis es llevado a cabo por el F.D.A. en Estados Unidos de América y sirve de control para permitir la entrada de productos en dicho país.
- **Reportar Irregularidades**
Se le explica al trabajador la importancia de reportar cualquier desviación o irregularidad que se presente en el proceso de fabricación de los productos. Así como también se señala al trabajador que dicho reporte debe hacerse al supervisor o al inspector de calidad.
- **Desarrollo de un nuevo producto**
En este punto se le explica al trabajador como se origina el desarrollo de un nuevo producto, así como a partir de un estudio de mercado por parte del área de ventas, se identifica una necesidad. A partir de la necesidad se realizan pruebas y degustaciones a nivel laboratorio.

Los resultados de la entrevista aplicada al Jefe de Producción se presentan a continuación:

1. Objetivo de la inducción:

Familiarizar al trabajador con la empresa en cuanto a los productos que se fabrican, reglamentos de la empresa y sistemas de trabajo, así como el trabajo a realizar. Así como dar a conocer al trabajador las prestaciones y la misión de la empresa.

2. Los beneficios que proporciona la inducción son:

Antes de entrar a trabajar que conozca la empresa que lo solicita y al momento de contratarlo la inducción le ayudara a ubicarse y a entender como engrana en los planes de la empresa. Otro de los beneficios es que la inducción es una capacitación inicial que ayudara a evitar accidentes y errores por desconocimiento de reglamentos.

3. Las áreas de oportunidad mencionadas fueron:

La inducción no esta formalmente establecida, la información es escasa, no existe material de apoyo visual. El jefe de producción menciona que no se le capacito para dar inducción, por lo tanto la inducción no sigue un orden o formato establecido, a su vez reconoce que en ocasiones no se proporciona la inducción completa debido principalmente al factor tiempo.

4. Descripción del proceso de inducción a la empresa, en la parte que colabora el Jefe de Producción se presenta a continuación:

- Presentación del jefe de producción (nombre y puesto)
- Presentación del nuevo trabajador
- Nombre y giro de la empresa
- Procesos y productos que se fabrican.
- Políticas de seguridad e higiene. En este punto se hace referencia de la importancia del uso de la cofia y el cubre bocas, así como la higiene personal que todo el personal debe tener dentro de la empresa.

En otra parte de la inducción se le explica acerca de

- Rotación de puestos ya que las necesidades del área demandan colocar al trabajador en distintos puestos. En esta parte también se le explica que en ocasiones sera requerido en puestos con alguna categoría superior a la que pudiera tener en ese momento y en esos casos se pagara la diferencia entre esos puestos.
- Cambios de categoría se le explica al trabajador de nuevo ingreso que al término de los tres contratos de su período de prueba pasa a ser considerado trabajador de planta y obtiene automáticamente la siguiente categoría. En el caso de las siguientes categorías se le explica que se dan en base a la antigüedad.

También se le explica al trabajador la ubicación del reloj checador, así como la manera que deberá realizar los marcajes en su tarjeta.

Antes de llevar al personal a su área de trabajo, se les da la plática de Calidad impartida por el Jefe de Control de Calidad y Desarrollo de Nuevos Productos.

Al finalizar dicha plática se presenta al trabajador con su supervisor y se le da un recorrido por las instalaciones, explicándole brevemente cada proceso, para posteriormente asignar trabajo.

COMPARATIVO DE PROCESOS DE INDUCCION				
Información incluida en la inducción	Empresa A	Empresa B	Empresa C	B.A.S.A.
Bienvenida	*	*	*	*
Historia de la empresa	*	*		
Video Institucional	*	*	*	
Misión de la empresa			*	
Organigrama	*		*	
Normas y Políticas	*		*	
Sistemas de Trabajo		*		
Sindicato		*		*
Prestaciones y Servicios	*	*	*	*
Política de Seguridad e Higiene	*		*	*
Lineamientos para el otorgamiento de Planta	*			*
Política de Calidad	*	*	*	
Sistema de Control de Calidad	*	*		*
Visita a las Instalaciones	*		*	*

Empresa A: Pinturas Berel
 Empresa B: Industrias Gesta
 Empresa C: Laboratorios Griffith

PROPUESTA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN EN B.A.S.A.

El modelo de socialización adaptado a la empresa Bueno Alimentos S.A. de C.V. se presenta como una propuesta del proceso de inducción. El objetivo del modelo es establecer la inducción como un proceso de adaptación a la empresa por parte de un nuevo integrante. Este proceso consta de tres etapas principales que deberá cumplir el personal de nuevo ingreso, para considerar que se ha finalizado satisfactoriamente el proceso de inducción.

Se recomienda dar seguimiento a los solicitantes de empleo, incluso los que no se presentan a trabajar. También a los trabajadores que abandonan su empleo en los primeros noventa días y que atraviesan por la etapa de encuentro. Así mismo, también es necesario proporcionar inducción a los trabajadores con antigüedad.

Descripción del modelo

1. Etapa de Prearribo

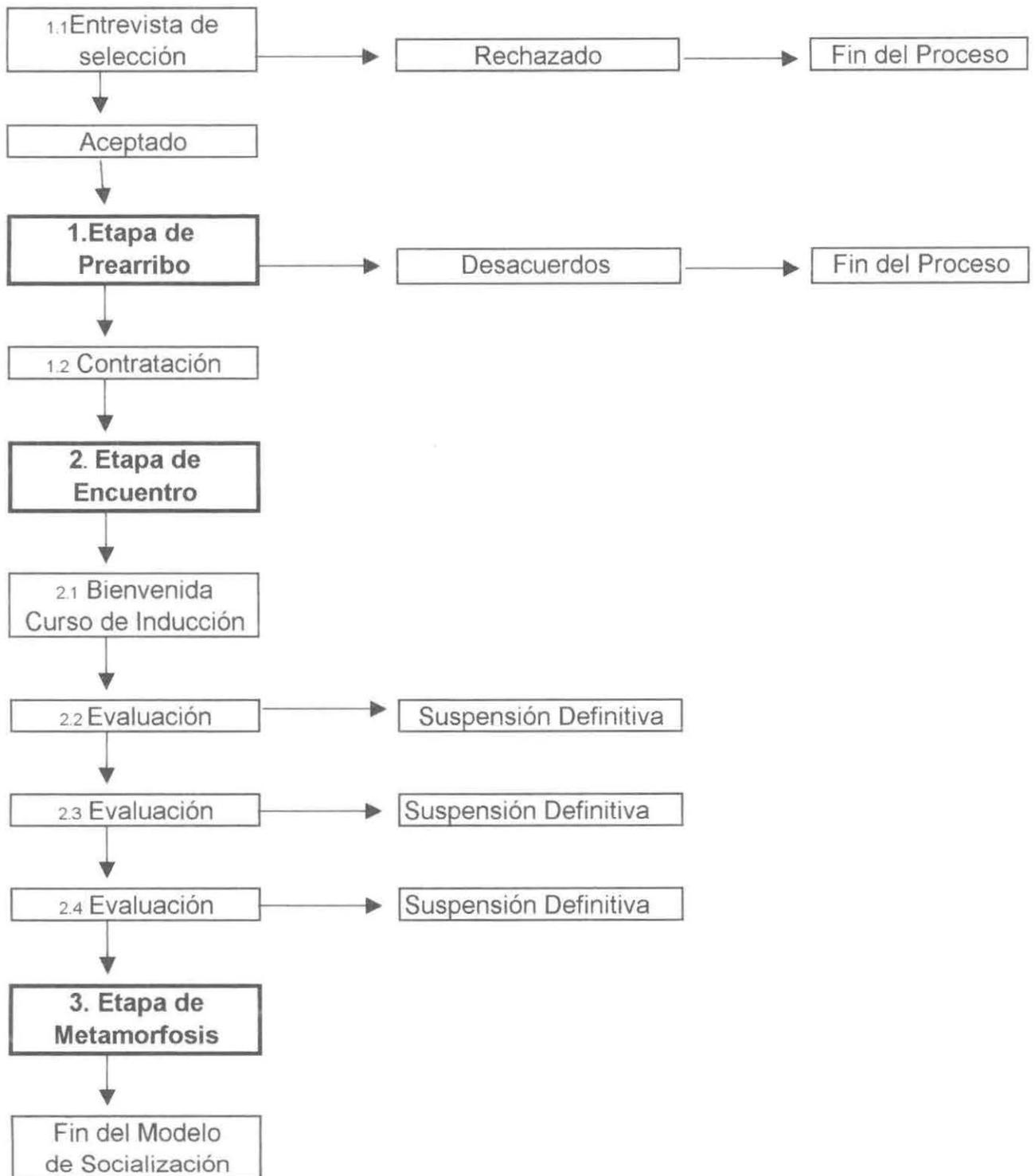
- 1.1 Entrevista de Selección: En esta parte del proceso, el candidato seleccionado decidirá aceptar o rechazar el ofrecimiento de empleo.
- 1.2 Contratación: En caso de haber aceptado se realizará el ofrecimiento formal para presentarse a trabajar y continuar en la siguiente etapa.

2. Etapa de Encuentro

- 2.1 Bienvenida: El trabajador que se presente a trabajar por primera vez deberá participar del curso de inducción.
- 2.2 Evaluación: La primera evaluación se realizará antes de terminar el primer contrato de trabajo y servirá para conocer la percepción del trabajador en su estancia en la empresa. En caso de no ser satisfactorio su desempeño se realizará la suspensión definitiva y por lo tanto terminado el proceso para este trabajador.
- 2.3 Evaluación: Esta segunda evaluación tiene los mismos objetivos que la anterior.
- 2.4 Evaluación: A diferencia de las dos anteriores evaluaciones, en esta se define la situación del trabajador en forma definitiva. El trabajador cuya evaluación sea satisfactoria obtendrá la planta y también habrá finalizado el proceso de inducción en la empresa.

3. Etapa de Metamorfosis

Fin del Modelo de Socialización



PROPUESTA DEL MANUAL DE INDUCCION

INDICE

Introducción

Objetivo y Alcance del Manual

Inductores

Revisión y Actualización del Manual

Etapa de Prearribo

Etapa de Encuentro

Etapa de Metamorfosis

INTRODUCCIÓN

El presente manual pretende ser una guía de apoyo en el proceso de inducción en B.A.S.A. En la primera parte se establece el objetivo, alcances, indicaciones, así como las revisiones y actualizaciones del manual.

En la segunda parte se presenta la información de la etapa de Prearribo, en el proceso de inducción de Bueno Alimentos, S.A. Además se menciona el objetivo de esta etapa aplicada al manual, así como el responsable de proporcionar la información pertinente para el participante en esta etapa.

En la tercera parte se da inicio a la etapa de Encuentro, se establecen responsables, así como los objetivos y los módulos que servirán para presentar información de interés para el trabajador de nuevo ingreso.

En la cuarta y última parte se considera que el trabajador que logre finalizar la etapa de Metamorfosis ha finalizado el proceso de inducción.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Establecer el proceso de inducción en B.A.S.A. de manera secuencial y específica, esto con el fin de facilitar la labor de los inductores al presentar información estandarizada al personal sindicalizado.

ALCANCES

El manual abarca todo el proceso de inducción en B.A.S.A. desde la etapa de Prearribo hasta que el trabajador obtiene la condición de trabajador de planta y con esto finaliza la última etapa del proceso.

INDUCTORES

Responsable:

- Encargado de Reclutamiento y Selección.

Colaboradores:

- Jefe de Producción.
- Jefe de Control de Calidad.
- Delegado Sindical.

Participantes

Personal sindicalizado de nuevo ingreso.

REVISIONES Y ACTUALIZACIONES DEL MANUAL

Para las revisiones y actualizaciones se establecerá un comité formado por los inductores. Estos celebrarán una reunión mensual y en caso de ser necesaria alguna modificación, el responsable de la inducción dará seguimiento e informará de los cambios necesarios.

Etapa de Prearribo

Esta etapa se considera que da inicio al proceso de inducción, con la entrevista de selección a los candidatos potenciales a ingresar a la empresa.

Objetivo:

- Seleccionar candidatos potenciales a ingresar en la empresa.
- Proporcionar información objetiva y clara, que facilite la decisión del candidato.

Responsable:

Encargado de Reclutamiento y Selección

Esta primer etapa inicia con la entrevista de selección al candidato potencial a ingresar a la empresa. En todos los casos deberá verificarse la información que proporciona el candidato y en caso de reunir los requisitos el candidato, se le proporcionara a detalle la siguiente información.

- Nombre y giro de la empresa.
- Puesto vacante.
- Horario de trabajo
- Condiciones de contratación
- Sindicato, y categorías.
- Reglas de seguridad e higiene
- Sueldo y prestaciones

La información se proporciona a través de una plática y no se proporciona ningún documento escrito al candidato, ya que aun no esta contratado.

El candidato que en algún punto no estuviese de acuerdo podrá retirarse y dar por terminada esta etapa.

En caso de estar de acuerdo ambas partes se le realizara una propuesta de empleo al candidato. El candidato seleccionado deberá reunir la documentación requerida para ser contratado y presentarse el día y la hora que se le indique.

Etapa de Encuentro

En esta etapa se dará la bienvenida al personal de nuevo ingreso, a continuación se presentan los objetivos en esta etapa.

Objetivo:

- Establecer un ambiente de confianza en el personal de nuevo ingreso.
- Dar inicio al curso de inducción.

El curso de inducción quedara establecido en seis módulos y a continuación se menciona el título de cada uno, así como el responsable.

MODULO I BIENVENIDA

En este primer módulo se dará la bienvenida al nuevo integrante y se darán a conocer aspectos tales como la historia y la misión de la empresa, así como se le explicaran los lineamientos para el otorgamiento de la planta.

Responsable: Encargado de Reclutamiento y Selección.

Tiempo aproximado: Una hora

MODULO II CALIDAD EN LOS PRODUCTOS

En este módulo se darán a conocer los productos que fabrica la empresa, la política de calidad y las funciones de los departamentos de control de calidad.

Responsables: Jefe de Producción y Jefe de Control de Calidad y Desarrollo de Nuevos Productos.

Tiempo aproximado: Treinta minutos

MODULO III SEGURIDAD E HIGIENE

En este módulo el trabajador conocerá la política de seguridad e higiene y aspectos tales como uniformes y la ubicación del botiquín de primeros auxilios.

Responsable: Encargado de Reclutamiento y Selección.

Tiempo aproximado: Treinta minutos

MODULO IV PRESTACIONES

En este módulo el trabajador conocerá las prestaciones a las que tendrá derecho.

Responsable: Encargado de Reclutamiento y Selección.

Tiempo aproximado: Una hora

MODULO V SINDICATO

En este módulo el trabajador conocerá aspectos sindicales, así como al delegado sindical.

Responsable: Delegado Sindical

Tiempo aproximado: Treinta minutos

MODULO VI VISITA A LAS INSTALACIONES

En este módulo el trabajador conocerá las instalaciones de la empresa y se le presentará a su supervisor.

Responsable: Jefe de Producción.

Tiempo aproximado: Treinta minutos

Material y Equipo de Apoyo

Material:

- Acetatos
- Hojas de Rota folio

Equipo:

Proyector de Acetatos
Rota folio
Pizarrón

MODULO 1 BIENVENIDA

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar este módulo el trabajador conocerá el nombre y giro de la empresa, la historia y la misión, el campo de acción, la estructura organizacional, así como los lineamientos para el otorgamiento de la planta. En esta parte también se explican los horarios de trabajo y los permisos que se otorgan, con el fin de aclarar dudas.

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	RESPONSABLE
Bienvenida	Establecer un ambiente de confianza	Encargado de Reclutamiento y Selección
Nombre y Giro de la Empresa	Familiarizar al trabajador con la actividad de la empresa	
Historia de la Empresa	Dar a conocer la evolución y crecimiento de la empresa.	
Misión de la Empresa	Difundir el propósito de la empresa.	
Campo de Acción	Dar a conocer la participación de la empresa en el mercado.	
Estructura Organizacional	Ubicar al trabajador en la estructura de la empresa.	
Lineamientos para el Otorgamiento de la Planta	Explicar la forma de evaluar el desempeño mensual, para la obtención de la Planta	
Horario de Trabajo	Dar a conocer el horario de Trabajo	
Permisos	Explicar la forma de solicitar permisos y los casos en que se autorizan.	

MODULO 2
CALIDAD EN LOS PRODUCTOS

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar este módulo el trabajador conocerá los productos que fabrica la empresa, la política de calidad, así como las funciones de los departamentos de Calidad y los análisis responsabilidad de esta área.

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	RESPONSABLE
Nuestros Productos	El trabajador conocerá los productos que se elaboran en la empresa.	Jefe de Producción
Política de Calidad	Difundir y explicar la política de Calidad.	Jefe de Control de Calidad
Funciones de los departamentos del área de Calidad	Explicar las funciones de los departamentos y la importancia en la calidad de los productos.	Jefe de Control de Calidad
Análisis de Calidad	Dar a conocer los análisis responsabilidad de esta área.	Jefe de Control de Calidad
Visita a los departamentos de Calidad	Realizar un recorrido físico a cada departamento de Calidad.	Jefe de Control de Calidad

**MODULO 3
SEGURIDAD E HIGIENE**

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar este módulo el trabajador conocerá la políticas de seguridad e higiene, información referente a uniformes, así como ubicación del botiquin de primeros auxilios.

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	RESPONSABLE
Política de Seguridad e Higiene	Dar a conocer la política de seguridad e higiene y su aplicación.	Encargado de Reclutamiento y Selección.
Uniformes	Dar a conocer la cantidad y las fechas de entrega de uniformes	
Ubicación del Botiquin de Primeros Auxilios	Dar a conocer la ubicación del botiquín y la forma en que opera.	

**MODULO 4
PRESTACIONES**

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar este módulo el trabajador conocerá la prestaciones a que tendrá derechos tales como: premio de puntualidad y asistencia semanal y mensual, bonos de despensa, vacaciones, aguinaldo, fondo de ahorro, seguro de vida y becas entre otras prestaciones.

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	RESPONSABLE
Premio de Puntualidad y Asistencia Semanal y Mensual.	El trabajador conocerá las bases para obtener el premio.	Encaragado de Reclutamiento y Selección
Bonos de Despensa.	El trabajador conocerá porcentaje y fecha establecida para entregar los bonos de despensa.	
Vacaciones	El trabajador conocerá el sistema para otorgarle vacaciones.	
Prima Vacacional	El trabajador conocerá porcentaje establecido y fecha de pago.	
Aguinaldo	El trabajador conocerá la fecha de entrega tentativa y el equivalente en días que se le conceden.	
Fondo de Ahorro	El trabajador conocerá porcentaje establecido y fecha tentativa de pago, así como beneficios.	
Seguro de Vida	El trabajador conocerá los beneficios del seguro de vida.	
Becas de Estudio	El trabajador conocerá los requisitos a cubrir para obtener una beca de estudio.	

**MODULO 5
SINDICATO**

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar este módulo el trabajador conocerá al delegado sindical, así como el sindicato que existe en la empresa las categorías establecidas y las obligaciones del trabajador al pertenecer al sindicato.

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	RESPONSABLE
Presentación del Delegado Sindical	El trabajador conocerá al delegado sindical	Delegado Sindical
Categorías de Puestos	El trabajador conocerá el sistema de otorgamiento de categorías	
Obligaciones del Trabajador	El trabajador conocerá las obligaciones que tendrá con el sindicato.	

MODULO 6
VISITA A LAS INSTALACIONES

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar este módulo el trabajador conocerá las instalaciones de la empresa y se le presentará a su supervisor.

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	RESPONSABLE
Recorrido por las Instalaciones	El trabajador conocerá las instalaciones.	Jefe de Producción
Recorrido por la Planta	El trabajador conocerá la planta y su lugar de trabajo.	
Presentación de Supervisor	El trabajador conocerá a su supervisor.	

ETAPA DE METAMORFOSIS

En este apartado del manual se considera esta última etapa como una etapa de seguimiento, y de definición de la situación del trabajador.

Objetivo:

- Evaluar el desempeño del trabajador de acuerdo al formato establecido.
- Definir la situación del trabajador.
- Retroalimentar y felicitar al trabajador que ha terminado satisfactoriamente, la última etapa del proceso.

Responsables: Jefe de Producción y Encargado de Reclutamiento y Selección.

El formato establecido para evaluar el desempeño del trabajador se conoce como (E.D.I.) Evaluación de Desempeño Inicial, es responsable de proporcionar el formato el encargado de reclutamiento y selección.

El Jefe de Producción definirá la situación del trabajador y retroalimentará al trabajador que así se requiera.

Es importante aclarar que las evaluaciones establecidas son tres y se realizan antes de finalizar cada contrato. En el caso de la primera y segunda evaluación mensual el trabajador deberá tener obtener una calificación satisfactoria que le otorgue un siguiente contrato para continuar en la empresa.

En caso contrario el trabajador será suspendido y habrá terminado el proceso en esa parte.

En la última evaluación se definirá la situación del trabajador y en el caso de obtener la condición de trabajador de planta, se considerará que ha finalizado satisfactoriamente el proceso de inducción.

CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo se ha cumplido al presentar una propuesta de un modelo de inducción para la empresa objeto de estudio y un manual de inducción. La propuesta aplica únicamente para el personal sindicalizado de la empresa Bueno Alimentos S.A. de C.V. ya que se elaboró en base a las áreas de oportunidad que se identificaron mediante las entrevistas y cuestionarios aplicados.

Una área de oportunidad primordial para la empresa desde el inicio de esta revisión, era la necesidad de formalizar el proceso de inducción. El modelo de inducción así como el manual pretenden ser herramientas que permitan solucionar la carencia de documentación en el tema. Con dichas herramientas también se busca estandarizar la información que se proporciona en todo el proceso, así como establecer inductores en cada etapa.

El manual de inducción reúne las etapas del modelo de inducción e incluye la información de interés para los trabajadores de nuevo ingreso. Dicha inducción se divide en tres etapas, dando inicio la primer etapa a partir de la entrevista de selección. La segunda etapa se encuentra dividida en seis módulos y por último en la tercera etapa se da por terminado el proceso de inducción cuando el trabajador ha concluido el periodo de prueba y ha obtenido la condición de trabajador de planta.

El comparativo de procesos de inducción demuestra que cada empresa diseña su proceso de inducción con su propio contenido, duración e inductores, así como en base a sus propias necesidades. También es evidente que la inducción se imparte de acuerdo a sus propios recursos, tamaño de la empresa e incluso a la frecuencia de contrataciones.

RECOMENDACIONES

- El folleto de bienvenida al empleado así como el video institucional serían de gran utilidad como material de apoyo para complementar la inducción.
- Dar seguimiento a las sugerencias en el proceso de inducción, ya que las sugerencias surgirán de los involucrados e interesados en recibir y proporcionar una mejor inducción.
- Establecer las políticas organizacionales a través de un manual, con el objeto de incluirse en la inducción.

- Dar seguimiento en lo sucesivo a los candidatos que no se presentan a trabajar, así como también los que abandonan el empleo en los primeros días.
- Se considera conveniente proporcionar inducción al personal con antigüedad, con el fin de involucrarlos en esta nueva etapa del proceso de inducción.
- Se recomienda asignar un lugar visible para publicar las fotografías del personal que obtenga la condición de trabajador de planta.
- Es conveniente que los inductores tomen un curso como instructores.
- Es necesario establecer un registro del personal que participa en el proceso de inducción, así como dar seguimiento a ese personal.

GLOSARIO DE TERMINOS

ALTEX: Reconocimiento otorgado a empresas consideradas "altamente exportadoras".

FILTH TEST: Análisis de Contaminación Ligera. (Se descarta contaminación con fragmentos o escamas de insectos, pelos de mamífero roedor y no roedor)

BIBLIOGRAFIA

1. Burack, Elmer, Smith Robert. Administración de Personal: un enfoque de sistema aplicado a recursos humanos. Ed. CECSA, México 1983.
2. Byars, Lloyd, Rue, Leslie. Administración de recursos humanos: conceptos y aplicaciones. México 1984.
3. Cadwell, Charles. Inducción del nuevo empleado. Ed. Trillas, México 1982.
4. Chruden, Herbert, Sherman Arthur. Administración de Personal. Ed. CECSA, Mexico 1986.
5. Dessler, Gary, Administración de Personal. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1991.
6. Greene, Barbara, San Antonio Business Journal Ensure better start with employee orientation program. EBSCO 1998.
7. Guth, Alfredo, Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos. Ed. Trillas, México 1994.
8. McFarland Dalton E., Administración de Personal: teoría y práctica. Ed. FCE, México 1972.
9. Mulling, Emory, Business First Columbus How not to lose employees in first 90 days on the job. EBSCO 1999.
10. Reyes Agustín, Administración de Personal Ed. Limusa, México 1991.
11. Robbins Stephen, Administración: teoría y práctica Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1987.
12. Robbins, Stephen, Administración: teoría y práctica. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1995.
13. Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional: teoría y práctica. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1996
14. Rodríguez, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Ed. Contables y Administrativas. México 1992.
15. Sikula, Andrew, Administración de recursos humanos en empresas. Ed. Limusa, México 1979.
16. Tyson Shaun, York Alfred. Administración de Personal. Ed. Trillas, México 1989.
17. Werther William, Administración de personal y recursos humanos Mc Graw Hill, México 1991.

ANEXOS

ANEXO A POLÍTICAS



POLÍTICA DE SEGURIDAD E HIGIENE

Bueno Alimentos S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la elaboración de alimentos para consumo humano, es por ello que los factores **SEGURIDAD e HIGIENE** tienen una enorme importancia en el quehacer cotidiano de sus trabajadores: el efectuar nuestra labor bajo condiciones adecuadas implica bienestar tanto para el consumidor como para nosotros mismos.

En base a lo anterior y a Normas oficiales nacionales y extranjeras, a continuación se da a conocer la **Política de Seguridad e Higiene de Bueno Alimentos, S.A. de C.V.**, la cual comprende los siguientes puntos:

1. Uniformes
2. Equipo de seguridad e higiene según el puesto o actividad
3. Equipo de seguridad e higiene según el área física
4. Observaciones
5. Sanciones
6. Anexos

1. Uniformes

1.1 Personal sindicalizado. Área de pastas. Todos los trabajadores usan pantalón blanco, camisa o playera blanca* y calzado con casquillo (no dieléctrico).

1.2 Personal sindicalizado. Área de enlatados. Todos los trabajadores usan pantalón blanco, camisa o playera blanca* y calzado con casquillo (no dieléctrico).

1.3 Personal de confianza (empleados). Ver Tabla 1.3

Tabla 1.3 Uniforme del personal de confianza (empleados)

NO.	Puesto / Actividad	Pantalón blanco	Pantalón gris	Camisa o playera blanca*	Camisa o playera gris o azul*	Bata blanca	Bata o playera azul*	Calzado c/c	Calzado s/c	Calzado dieléctrico c/c
1	Director de planta					X				
2	Gte. de Marca					X				
3	Jefe de Producción	X				X			X	
4	Supervisor de Prodn.	X				X			X	
5	Aux. Proc. Y Autoclave	X		X				X		
6	Gte. Téc. y de A de C.					X			X	
7	Personal de Mntto.		X		X					X
8	Jefe de CC y DNP	X				X			X	
9	Auxiliar de Laboratorio	X				X			X	
10	Inspector de Procesos	X		X					X	
11	Inspector de Insumos	X		X					X	
12	Jefe de I &D y Sanidad					X			X	
13	Inspector de Sanidad		X				X	X		
14	Auxiliar de Sanidad		X				X	X		
15	Asistente de I & D					X			X	
16	Jefe de Almacén					X			X	
17	Auxiliar de Almacén		X		X			X		
18	Jefe de Compras					X				
19	Gte. de R. H.					X				
20	Intendencia		X				X		X	

* El uso de la playera es exclusivo de la temporada de verano (entrega de uniformes correspondiente al mes de Mayo).

2. Equipo de Seguridad e Higiene según el puesto o actividad.

2.1 Personal sindicalizado. Área de pastas. Ver Tabla 2.1

2.2 Personal sindicalizado. Área de enlatados. : Menudo. Ver Tabla 2.2

2.3 Personal sindicalizado. Área de enlatados. : productos "Sauce". Ver Tabla 2.3

2.4 Personal sindicalizado. Área de Salsas. Ver Tabla 2.4

2.5 Personal de Mantenimiento. Ver Tabla 2.5

Tabla 2.1 Equipo de Seguridad e Higiene del personal sindicalizado. Área de pastas.

NO.	Puesto / Actividad	Guante lona	Guante térmico	Guante antiderrapante	Lentes de seguridad	Pechera plástica	Faja de seguridad	Mascarilla contra polvos
1	Selección y limpieza de chile	X			X	X	X	X
2	Selección y limpieza de semilla	X			X	X	X	X
3	Op. de tostador y molinos	X	X		X	X	X	X
4	Mezcla de polvos y molino de ajonjolí					X	X	
5	Op. de marmitas		X				X	
6	Ayte. De polvos y marmitas		X			X	X	
7	Vaciado de vaso							
	6a. Vaso				X		X	
	6b. Caja				X			
8	Op. de llenadora automática							
9	Colocar tapa							
10	Alimentador de pastas							
11	Op. de cerradora			X	X			
12	Revisión de vaso							
13	Op. de etiquetadora							
14	Enderezado de etiqueta							
15	Encartonado							
16	Pegado y estibado				X		X	
17	Etiquetado de caja							
18	Relevo						X	
19	Stock de personal							

Tabla 2.2 Equipo de Seguridad e Higiene del personal sindicalizado. Área de enlatados : Menudo.

NO.	Puesto / Actividad	Guante lona	Guante térmico	Guante de hule	Guante de acero	Guante antiderrapante	Bota de hule	Lentes de seguridad	Pechera plástica	Faja de seguridad
1	Selección de chile			X				X		
2	Molienda de chile			X					X	
3	Op. de marmitas		X						X	X
4	Ayte. de marmitas		X						X	X
5	Selección de pozole			X						
6	Drenado de carne cocida					X				
7	Agregado y pesado de carne			X					X	
8	Agregado de pozole			X					X	
9	Selección, limpieza y alimentación de latas			X					X	
10	Llenado de caldo a lata					X			X	
11	Agitación manual del producto					X			X	
12	Colocación de lata en cerradora					X				
13	Operador de cerradora		X			X				
14	Limpieza y acomodo de latas en canastilla					X				
15	Descongelado de carne			X			X		X	
16	Cortes de menudo			X	X		X		X	
17	Relevo									X

Tabla 2.3 Equipo de Seguridad e Higiene del personal sindicalizado. Área de enlatados: productos "sauce".

NO.	Puesto / Actividad	Guante lona	Guante térmico	Guante de hule	Guante de acero	Guante antiderrapante	Bota de hule	Lentes de seguridad	Pechera plástica	Faja de seguridad
1	Op. de marmitas		X			X				X
2	Ayte. de marmitas		X			X				X
3	Selección, limpieza y alimentación de latas			X					X	
4	Llenado de latas					X				
5	Colocación de latas en cerradora					X				
6	Operador de cerradora		X			X				
7	Limpieza y acomodo de latas en canastilla					X				
8	Relevo									X
9	Limpieza y empacado de lata sin etiqueta									
10	Armado de cajas									
11	Alimentador de latas a etiquetadora									
12	Operador de etiquetadora									
13	Etiquetado de cajas									
14	Enderezado de etiqueta									
15	Planchado y limpieza de etiqueta									
16	Empacado									
17	Cerrado de caja y estibado							X		X

Tabla 2.4 Equipo de Seguridad e Higiene del Personal sindicalizado. Área de Salsas: Salsas Picantes.

NO.	Puesto / Actividad	Guante lona	Guante térmico	Guante de hule	Guante antiderrapante	Bota de hule	Lentes de seguridad	Pechera plástica	Faja de seguridad	Mascarilla (polvos y vapores orgánicos)
1	Selección de Chile	X								X
2	Acarreo de tambos								X	
3	Marmitas		X					X	X	
4	Operador de Molino			X			X	X	X	X
5	Ayte. de Op. de Molino			X			X	X	X	X
6	Selección de botella						X			
7	Op. de Llenadora						X	X		
8	Colocador de tapones									
9	Cierre de tapones									
10	Alimentador de etiquetadora									
11	Op. de etiquetadora							X		X
12	Revisor de etiquetado									
13	Etiquetado manual (cuellos)									
14	Limpieza de botella llena									
15	Colocador de sellos									
16	Empacador y Estibador								X	
17	Relevo									

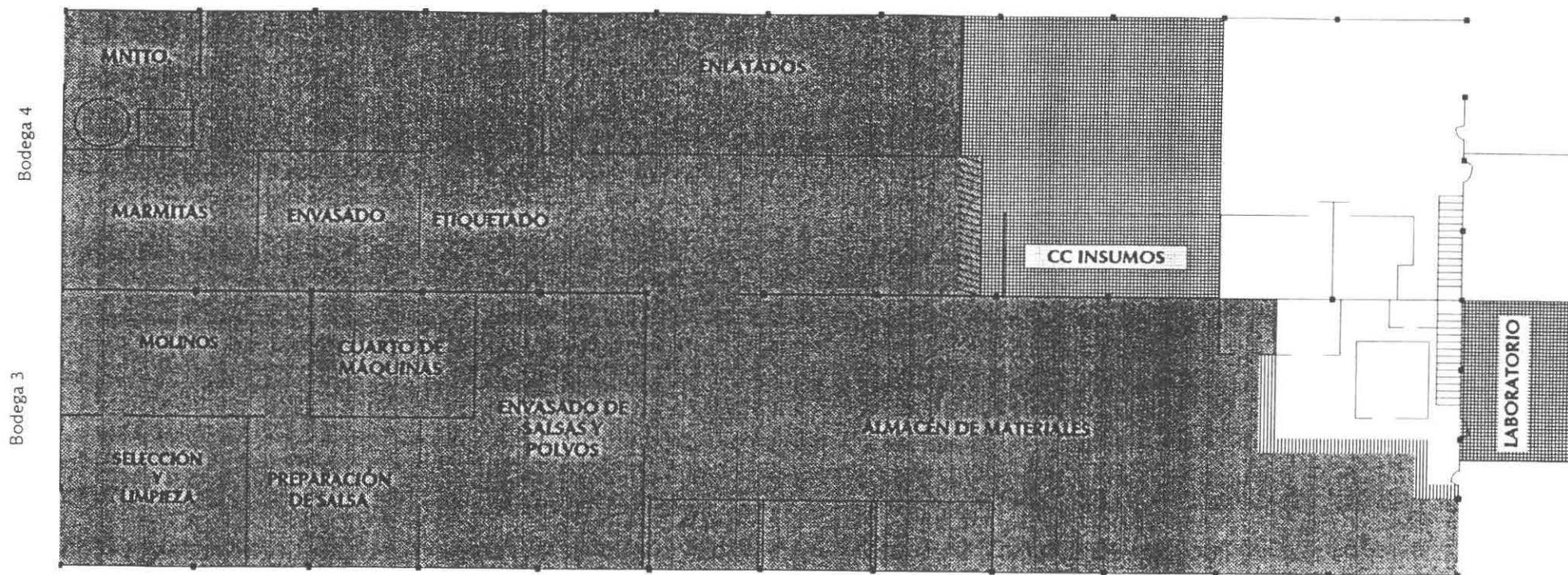
Tabla 2.5 Equipo de Seguridad e Higiene del Personal de Mantenimiento.

NO.	Puesto / Actividad	Careta para soldar	Guantes largos para soldar	Lentes de seguridad	Guante de lona	Careta transparente	Pechera de camaza	Gafas para soldar	Amés de seguridad	Guantes térmicos	Faja de seguridad	Guante de electricista
1	Soldar	X	X				X					
2	Esmerilar				X	X	X					
3	Pulir				X	X	X					
4	Uso de equipo de corte				X	X	X	X				
5	Instalaciones eléctricas											X
6	Trabajo en alturas								X			
7	Calderas									X		
8	Trabajos pesados										X	

POLÍTICA DE SEGURIDAD E HIGIENE

3. Equipo de seguridad e higiene según el área física.

3.1 Cofia y casco.



 Áreas de uso obligatorio de casco y cofia.

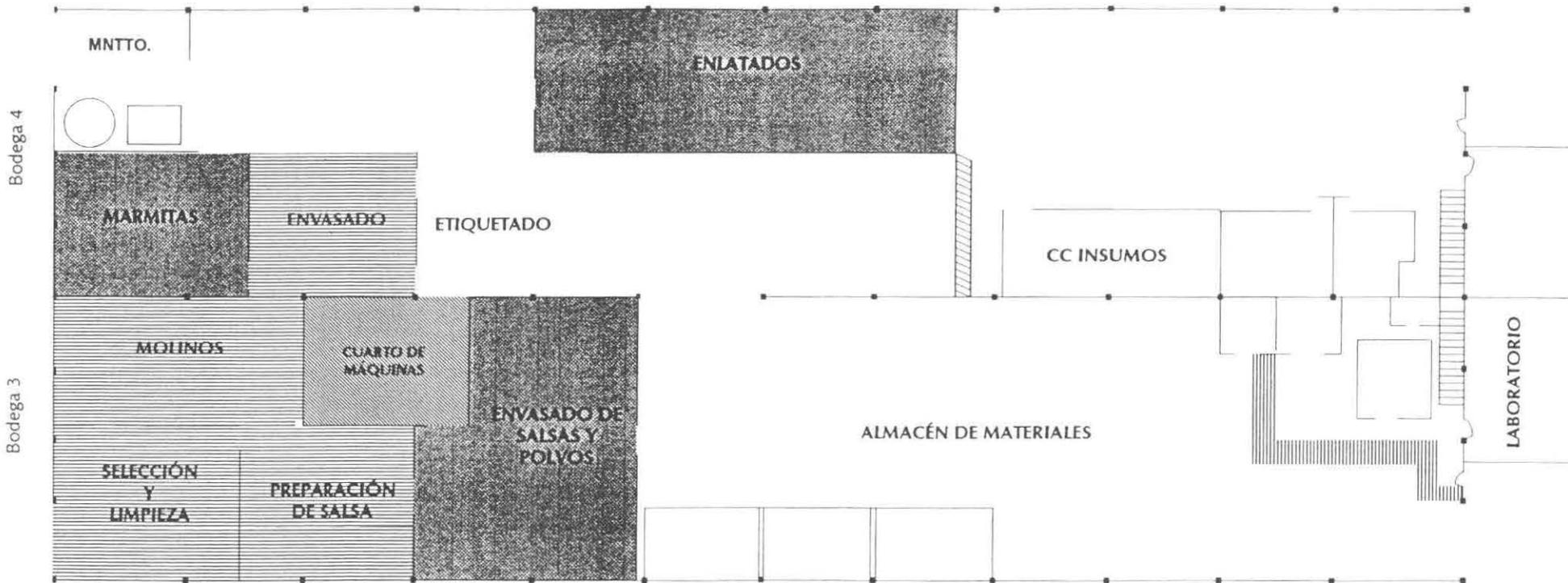
 Área de uso obligatorio de cofia.

NOTA: La cofia debe ser utilizada aún fuera del área sombreada en aquellas actividades que impliquen un riesgo de contaminación al alimento, al equipo o a los materiales de empaque que tienen contacto con el alimento. El uso del equipo correspondiente es obligatorio en las áreas sombreadas aún fuera del horario de trabajo. Tanto en el laboratorio como en el área de CC Insumos es obligatorio el uso de cofia, pero no el de casco.

POLÍTICA DE SEGURIDAD E HIGIENE

3. Equipo de seguridad e higiene según el área física.

3.2 Cubreboca y tapones auditivos.



-  Áreas de uso obligatorio de cubreboca.
-  Áreas de uso obligatorio de tapones auditivos
-  Áreas de uso obligatorio de cubreboca y tapones auditivos.

El uso del cubrebocas es obligatorio al realizar actividades que impliquen un riesgo de contaminación al alimento, al equipo y al material de empaque que tiene contacto con el alimento (ej. muestreo y revisión de algunos materiales, abastecimiento de envase a la línea de producción). Lo anterior aplica aún fuera del área sombreada y en áreas sombreadas que no se encuentren laborando.

No será requerido el uso de tapones auditivos en las áreas sombreadas correspondientes que no se hallen laborando. En aquellas materias primas en las cuales se realiza análisis sensorial al momento del muestreo (ajonjolí, galleta, chocolate), no es obligatorio el uso de cubreboca.

4. Observaciones

- 4.1 Es obligación de todo trabajador de Bueno Alimentos, S.A de C.V. conocer y respetar la presente Política.
- 4.2 En caso de incumplimiento a uno o varios de los incisos de la presente Política, serán aplicadas las medidas indicadas en el apartado de SANCIONES.
- 4.3 El trabajador debe portar su uniforme durante el horario de labores (tiempo normal y tiempo extraordinario) y en todas las instalaciones de la empresa. El Director de Planta, Gte. de Marca, Gerente Técnico y de Aseguramiento de Calidad, Jefe de I&D y Sanidad, Asistente de I&D, Jefe de Almacén, Jefe de Compras y Gerente de Relaciones Industriales deben emplear bata blanca al ingresar al área de proceso (ésta corresponde al Área de Uso Obligatorio de Cofia y Casco, hoja 7 de 12) tanto en tiempo normal como en tiempo extraordinario.
- 4.4 Todo el personal debe respetar lo indicado en las "Prácticas Sanitarias Obligatorias" y "Prácticas Prohibidas" (Ver ANEXO 1 y ANEXO 2).
- 4.5 Las botas de hule deben ser empleadas en labores de limpieza que lo requieran y previa autorización del Inspector de Sanidad ó del Supervisor de Producción, según aplique.
- 4.6 El personal de Mantenimiento debe utilizar el equipo de seguridad correspondiente a cada actividad. Dicho equipo está indicado en la Tabla 2.5
- 4.7 El personal que por requerimientos operativos se desempeñe en un puesto diferente al asignado, le será proporcionado el equipo adecuado para trabajar.
- 4.8 Los Ayudantes de Limpieza no deben desempeñar labores operativas en el área de producción que pudieran representar un riesgo de contaminación al alimento, equipo o material de empaque que tiene contacto con alimento, a menos que sean tomadas las medidas precautorias necesarias. Así mismo, el personal operativo del área de producción no debe realizar tareas de limpieza que impliquen riesgo de contaminación al alimento, equipo o material de empaque que tiene contacto con alimento. Dichas tareas de limpieza son: limpieza de sanitarios, lavado de canal de desagüe, aseo de fosa de aguas residuales, labores que implique contacto con basura y todas aquellas que el Jefe de Sanidad de la planta defina. Dado que el personal de Intendencia en Oficinas tiene a su cargo la limpieza del comedor, no debe realizar labores de aseo de sanitarios.
- 4.9 El personal que desempeñe actividades en cualquier laboratorio debe utilizar el equipo de seguridad e higiene correspondiente a cada tarea.
- 4.10 El personal que tenga asignada bata como parte del uniforme debe usar alguna otra prenda debajo de ésta, independientemente del uso de camiseta o blusa sin manga.
- 4.11 Esta Política entra en vigencia el Lunes 12 de Abril de 1999.

5. Sanciones

5.1 En caso de incurrir en una falta por primera vez o hacerlo fuera de un período de 90 días naturales a partir de la última amonestación, el trabajador se hace acreedor a una amonestación por escrito.

5.2 En caso de reincidencia dentro de un período de 90 días naturales a partir de la fecha de amonestación, se aplicará una suspensión temporal de 1 a 8 días.

5.3 Las siguientes faltas son consideradas FALTAS GRAVES, esto significa que aun cuando sean cometidas por primera vez o fuera de un período de 90 días naturales a partir de la última amonestación, no se aplicará "amonestación por escrito", sino "suspensión temporal de 1 a 8 días": comer, mascar chicle, fumar, escupir, peinarse o maquillarse en el área de proceso (ésta corresponde al área de uso obligatorio de cofia y casco) y en los laboratorios, consumir o dar cualquier uso inadecuado a la materia prima.

Elaborado por:

ELIZABETH GUEVARA L.
Jefe de Aseg. de Calidad

Revisado por:

ING. CARLOS VAZQUEZ F.
Gerente Técnico y de A. de C

Revisado por:

LIC. JORGE CARDONA RMZ.
Gte. de Relaciones Industriales

Autorizado por:

C.P. EUGENIO BUENO BARRERA
Director de Planta

Revisión : Marzo de 1999

Sustituye a : Octubre de 1997

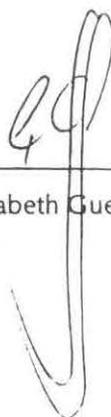
SERGIO ROMERO HDZ.
DELEGADO SINDICAL

ANEXO 1

PRÁCTICAS SANITARIAS OBLIGATORIAS

EN BUENO ALIMENTOS S.A. DE C.V. ES OBLIGATORIO :

1. Usar adecuadamente el uniforme correspondiente: en condiciones limpias (ropa y calzado), completamente "abotonado" (usar todos los broches de presión que tenga la prenda), y— en el caso del personal masculino que tenga asignada camisa —, usarla por dentro del pantalón (fajada).
2. Utilizar correctamente el equipo de seguridad asignado (guantes, cinto, etc.).
3. Emplear tapaboca, cofia, casco y tapones auditivos en las áreas señaladas por la "Política de Seguridad e Higiene" vigente.
4. Mantener la higiene personal: presentarse aseado a laborar, con uñas cortas y limpias, y —en el caso de los hombres — con pelo corto y rasurados (no se permite el uso de barba, pero sí el de bigote).
5. Lavar las manos al iniciar el trabajo, después de ir al baño y en cada ocasión que éstas pudieran estar sucias y ser fuente de contaminación al alimento, equipo y/o material de empaque.
6. No laborar y avisar al supervisor en caso de enfermedad o herida contagiosa.
7. Conservar el lugar de trabajo en condiciones limpias, disponiendo de la basura en forma adecuada para no contaminar al alimento.
8. Revisar que los insumos se hallen en condiciones higiénicas antes de usarlos y, en el caso de defectos, reportar inmediatamente al supervisor.
9. Verificar que equipo y utensilios estén limpios al iniciar el trabajo.
10. Limpiar y desinfectar equipo y utensilios al terminar las labores en la forma indicada por el Jefe de Sanidad y/o el Supervisor de Producción.
11. Dar aviso al supervisor en caso de observar alguna plaga o indicio de ésta (insectos, aves, roedores, etc.).
12. Mantener cerradas las puertas que dan al exterior de la planta.
13. Disponer de los artículos desechables (papel secante, cofias, tapaboca, etc.) en el cesto de la basura.



Elaboró : Elizabeth Guevara Lara

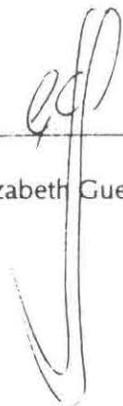


Autorizó: C.P. Eugenio Bueno Barrera

PRÁCTICAS PROHIBIDAS

EN BUENO ALIMENTOS, S.A. DE C.V. ESTÁ PROHIBIDO :

1. Utilizar maquillaje facial y esmalte para uñas en el área de proceso (ésta corresponde al Área de Uso Obligatorio de Cofia y Casco), y en los laboratorios.
2. Utilizar joyería o adornos que pudieran caer al alimento (aretes, anillo, collares, pulseras, relojes, etc.).
3. Comer, mascar chicle, fumar, escupir, peinarse o maquillarse en el área de proceso (ésta corresponde al Área de Uso Obligatorio de Cofia y Casco), y en los laboratorios.
4. Tener ropa y artículos personales en el área de trabajo.
5. Toser o estornudar directamente sobre la materia prima, los envases, el equipo o el producto terminado.
6. Utilizar guantes que se hallen en malas condiciones (rotos, sucios).
7. Tirar basura en el área de trabajo.
8. Reprocesar producto sin haber recibido las instrucciones del supervisor.
9. Colocar material alimenticio, material de empaque o utensilios sobre superficies sucias.
10. Usar materia prima, material de empaque, equipo o utensilios para otro uso diferente al del proceso correspondiente.
11. Consumir ó dar cualquier uso inadecuado a la materia prima.
12. Utilizar material de empaque para un fin distinto al que originó su adquisición (excepción: latas marcadas con color verde por el personal de limpieza).



Elaboró: Elizabeth Guevara Lara



Autorizó: C.P. Eugenio Bueno Barrera

BUENO ALIMENTOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
USO DEL COMEDOR

El objetivo de esta política es dar a conocer a todos los usuarios del Comedor, las reglas y procedimientos que se requieren respetar para mantener en buen estado dichas instalaciones:

HORARIOS:

- **Por la mañana: 7:45 – 8:00 hrs.** este horario es para que el personal tenga la posibilidad de colocar su lonche en los refrigeradores. El consumo de alimentos por la mañana deberá ser en el horario antes mencionado.
- **Horarios de Comida: 11:30 – 14:00 hrs.** estos son los horarios que el personal tiene establecidos para tomar sus alimentos:
 - De 11:30 – 12:00 hrs. Personal Operativo.
 - De 12:00 – 12:30 hrs. Personal Operativo
 - De 12:30 - 13:00 hrs. Personal Operativo.
 - De 13:00 - 14:00 hrs. Personal de Oficinas / Operativo.
- **Por la Tarde: 18:00 – 18:15 hrs.** este horario es para que el personal retire sus vasijas del Comedor.
- En horarios de trabajo establecidos, no se permite permanecer en las instalaciones del Comedor.
- En caso de requerir las instalaciones del comedor (dentro y/o fuera de horarios de trabajo), este deberá ser solicitado previamente al Depto. de Recursos Humanos.

REGLAS GENERALES:

- Los **Papeles y Sobrantes** de alimentos deben ser depositados en el cesto de la basura, no esta permitido dejarlos en las mesas, comales y/o barra de servicio.
- Los **Envases de Refrescos** después de consumirlos deben ser depositados en las cajas (no se permite dejarlos en las mesas, comales, barra de servicio).
- No se permite sacar envases de refrescos del comedor (esta medida también es aplicable a visitantes y transportistas).
- Las **vasijas (platos, sartenes, tenedores, cucharas, cuchillos, vasos, etc.,)** de la empresa deben ser depositados en la barra de servicio. En el caso de vasijas de los trabajadores, será responsabilidad de ellos; por lo tanto no se permite dejarlos en el fregadero, es responsabilidad de cada quien lavarlos y recogerlos.
- Los **lonches** del personal deber ser depositados en los refrigeradores del comedor, por ello no se permite depositar en ellos materiales de prueba y/o restos de productos.
- Por higiene, no se permite consumir alimentos fuera de las instalaciones del Comedor.
- Por Seguridad no se debe introducir papel aluminio, cucharas y/o tenedores en el Microondas.

Fecha : Diciembre 6, 1999.

Autorizo : C.P. Eugenio Bueno Barrera.

BUENO ALIMENTOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
REGLAMENTO DE USO DE VESTIDORES
FEBRERO 10, 1999

CON LA INTENCION DE OFRECER A LOS USUARIOS DE LOS VESTIDORES UN ESPACIO LIMPIO, ORDENADO E HIGIENICO PARA SU ASEO Y CAMBIOS DE ROPA Y/O UNIFORME DE TRABAJO, LA EMPRESA HA DEFINIDO LOS SIGUIENTES RECOMENDACIONES:

1. NO DAÑAR NI MALTRATAR LAS INSTALACIONES (REGADERAS, LOCKERS, BANCAS, ETC.,.)

2. POR SEGURIDAD, NO SE PERMITE FUMAR.

3. NO SE PERMITE: CONSUMIR ALIMENTOS, TOMAR REFRESCOS NI COMER GOLOSINAS.

4. POR HIGIENE, NO SE PERMITE GUARDAR LONCHES EN LOS LOCKERS.(UTILIZA LOS REFRIGERADORES QUE ESTAN EN EL COMEDOR)

5. DEPOSITAR LA BASURA EN LOS CONTENEDORES.

6. NO TIRAR EN EL PISO LAS COFIAS Y/O TAPABOCAS USADOS (UTILIZA LOS CONTENEDORES PARA BASURA).

7. NO DEJAR OBJETOS PERSONALES FUERA DE LOS LOCKERS.

8. CERRAR LOS LOCKERS CON CANDADO

9. NO GUARDAR EN LOCKERS: DINERO, JOYAS NI OBJETOS VALIOSOS, (NI EL SINDICATO NI LA EMPRESA SE HACEN RESPONSABLES).

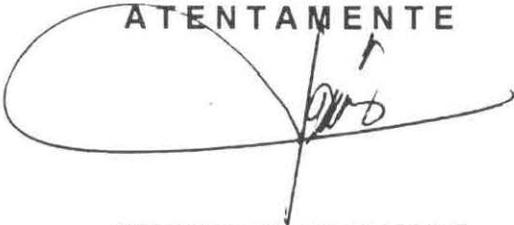
“ UN LUGAR LIMPIO NO ES AQUEL QUE SE BARRE TODOS LOS DIAS, SINO EL QUE SE ENSUCIA MENOS ”

BUENO ALIMENTOS, S.A.DE C.V.

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTACIONAMIENTO PARA BICICLETAS

Con la finalidad de lograr el mejor aprovechamiento de los espacios operativos y de maniobras internas en las Bodegas, la empresa ha designado un lugar específico para el Estacionamiento de Bicicletas de los Trabajadores; este se encuentra ubicado en la parte exterior (al frente de las instalaciones) de la planta, por este conducto se les comunica que su funcionamiento será a partir del día 22 de Abril de 1999. Es importante mencionar que los usuarios de este espacio deberán sujetarse a las siguientes:

1. No esta permitido introducir bicicletas a la planta.
2. Todo el personal que utilice este medio de transporte deberá colocar su bicicleta en el mueble que se acondiciono para tal efecto.
3. Para evitar actos de vandalismo (robo) en las bicicletas, estas deberán asegurarse con un candado que colocara el propietario.

ATENTAMENTE

RECURSOS HUMANOS

Fecha de Elaboración: Abril 21, 1999-
Políticas y Procedimientos/ Bicicletas

**ANEXO B
PRESENTACIONES DE
LOS PRODUCTOS**

PRESENTACIONES DE PRODUCTOS BASA

1.- PROCESO: PASTAS

MOLE ROJO	{ VASO 8.25oz Y 245gr NACIONAL Y EXPORTACION RESPECTIVAMENTE TARRO 18oz Y 515gr NACIONAL Y EXPORTACION RESPECTIVAMENTE CUBETA, 10kg Y 22lb NACIONAL Y EXPORTACION RESPECTIVAMENTE
PIPIAN	{ VASO 8.25oz Y 235gr NACIONAL Y EXPORTACION RESPECTIVAMENTE CUBETA, 10kg Y 22lb NACIONAL Y EXPORTACION RESPECTIVAMENTE
M VERDE	{ VASO 8.00oz Y 235gr NACIONAL Y EXPORTACION RESPECTIVAMENTE CUBETA, 10kg Y 22lb NACIONAL Y EXPORTACION RESPECTIVAMENTE
ADOBO	{ VASO 8.25oz Y 245gr NACIONAL Y EXPORTACION RESPECTIVAMENTE CUBETA, 10kg Y 22lb NACIONAL Y EXPORTACION RESPECTIVAMENTE

2.- PROCESO: ENLATADOS

MENUDO	LATA 840gr Y 425gr
MDO PICOSO	LATA 840gr Y 425gr
MOLE	EN LATA SAUCE 15oz Y LPS 425gr
M VERDE	EN LATA SAUCE 15oz Y LPS 425gr
ADOBO	EN LATA SAUCE 15oz Y LPS 425gr
PIPIAN	EN LATA SAUCE 15oz Y LPS 425gr

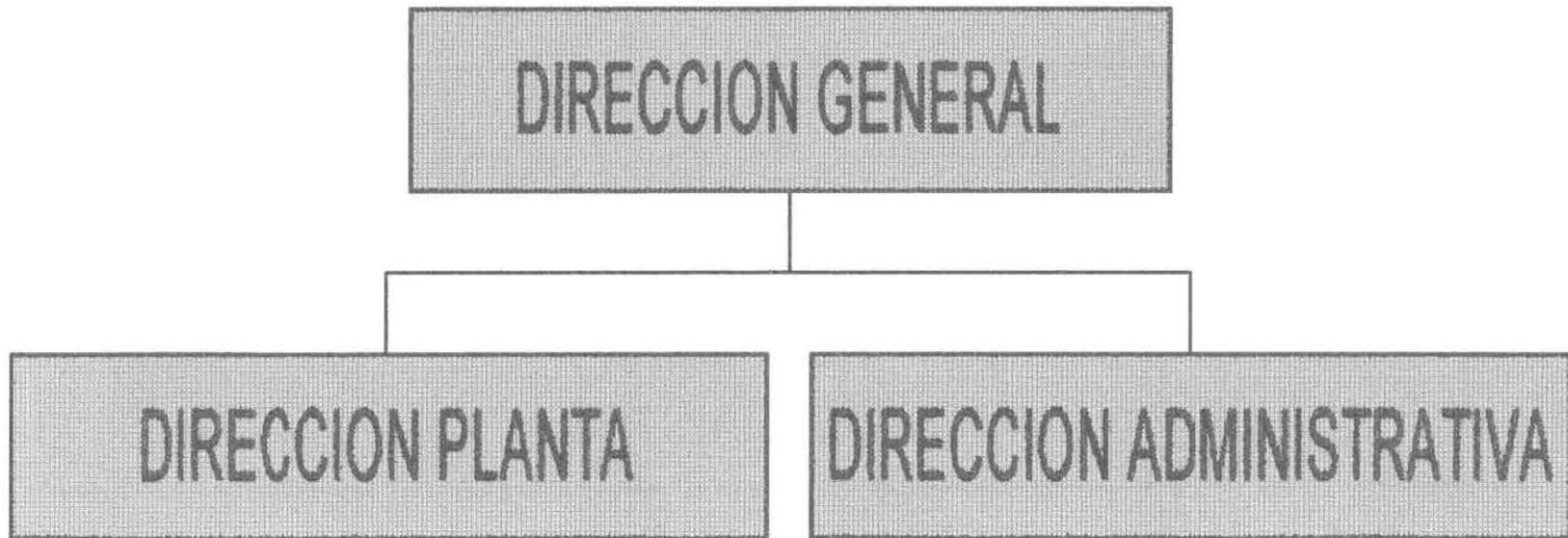
LPS = LISTO PARA SERVIRSE

3.- PROCESO: POLVOS

AZUCAR D'FRUT	{ ENVASE DE PLASTICO DE 1kg Y 500gr BOLSA ABRE-FACIL DE 800gr
AZUCAR C8	{ ENVASE DE PLASTICO DE 1.5kg BOLSA ABRE-FACIL DE 1.3kg

**ANEXO C
ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL**

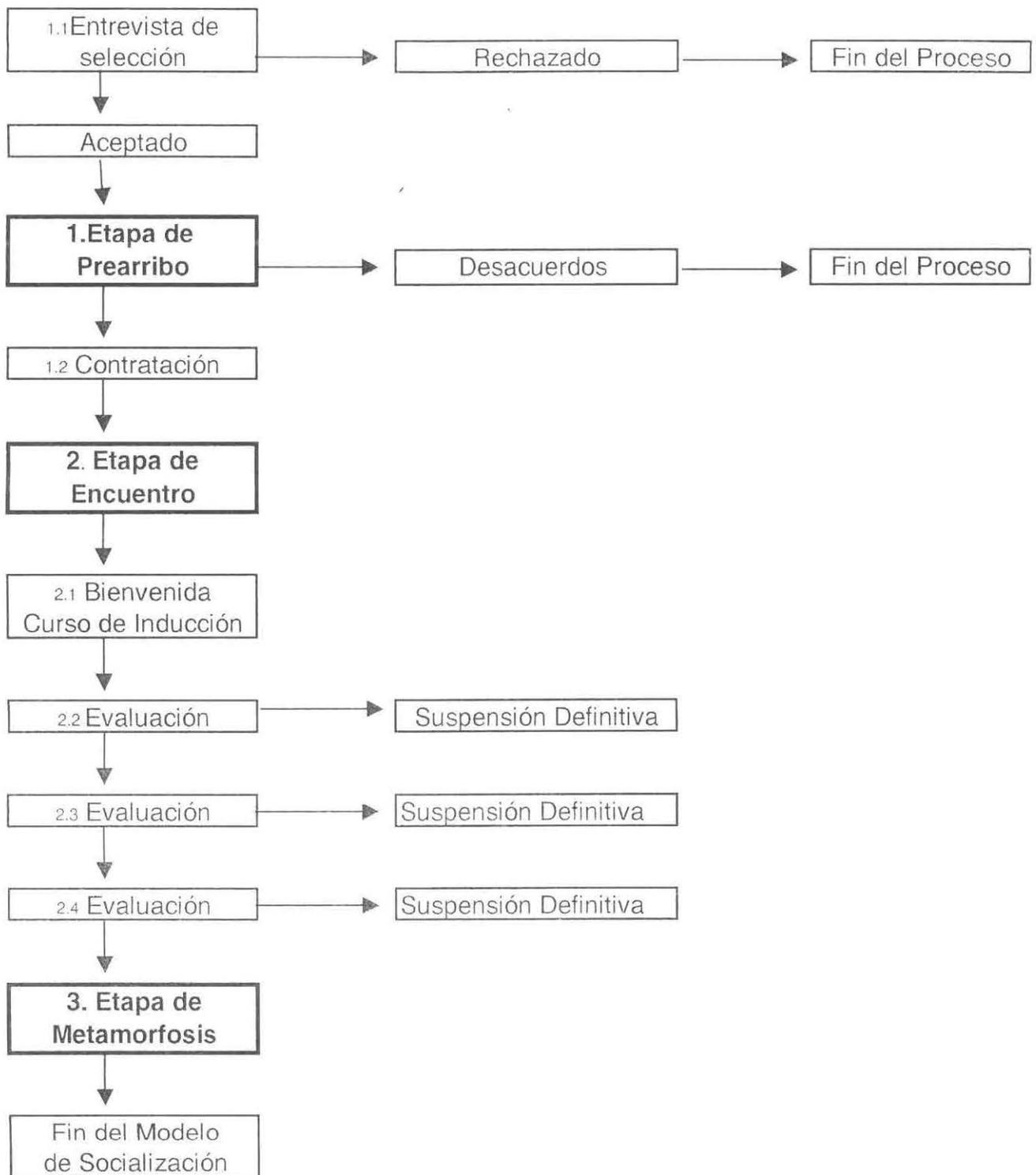
BUENO ALIMENTOS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



DIRECCION PLANTA



**ANEXO D
MODELO DE
SOCIALIZACION
EN B.A.S.A.**



**ANEXO E
EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO
INICIAL
(E.D.I.)**

BUENO ALIMENTOS, S.A. DE C.V.
EVALUACION DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL
PERSONAL SINDICALIZADO

NOMBRE : _____
 FECHA DE INGRESO : _____
 ULTIMA EVALUACION : _____
 PERIODO A EVALUAR : _____

CLAVE : _____
 FECHA : _____
 PUESTO : _____
 DEPTO. : _____

NUM. DE CONTRATOS: _____

EVALUACION DE FACTORES						
FACTORES	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	CALIFICACION
1 CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	0	1	2	3	4	
2 CALIDAD DE TRABAJO	0	1	2	3	4	
3 PRODUCTIVIDAD	0	1	2	3	4	
4 SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	0	1	2	3	4	
5 INICIATIVA	0	1	2	3	4	
6 DISCIPLINA	0	1	2	3	4	
7 ESPIRITU DE COLABORACION	0	1	2	3	4	
8 SEGURIDAD E HIGIENE PERSONAL	0	1	2	3	4	
9 RESULTADOS	0	1	2	3	4	
10 PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	0	1	2	3	4	
TOTAL PUNTOS.-						

PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS:

TOTAL PUNTOS: _____ CALIF. _____

SUS CUALIDADES SOBRESALIENTES SON

SUGERENCIAS PARA SUPERAR DEFICIENCIAS

COMENTARIOS DEL EVALUADO

DEFINICION DE LA SITUACION DEL TRABAJADOR:

SUSPENSION DEFINITIVA
 OTORGAR OTRO CONTRATO
 OTORGAR PLANTA
(REQUIERE FIRMA DEL GERENTE GENERAL)

FIRMA FIRMA FIRMA FIRMA

 JEFE INMEDIATO TRABAJADOR GERENTE DE AREA RECURSOS HUMANOS

BUENO ALIMENTOS, S.A. DE C.V.
EVALUACION DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL
MATRIZ PARA DEFINICION DE LOS FACTORES DE EVALUACION

ACTUACION GENERICA	0	1	2	3	4
1 <u>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</u>	NO CALIFICA	SOLO CONOCE LO MINIMO DE SU TRABAJO DE RUTINA.	CONOCE A MEDIAS SU PUESTO Y DESCONOCE OTRAS LABORES RELACIONADAS CON EL.	CONOCE BIEN SU TRABAJO Y SABE BASTANTE DE OTRAS LABORES RELACIONADAS CON EL.	CONOCE PERFECTAMENTE SU TRABAJO ASI COMO TODAS LAS DEMAS LABORES RELACIONADAS CON ESTE.
2 <u>CALIDAD DE TRABAJO</u>	NO CALIFICA	ES DESCUIDADO, COMETE ERRORES CONTANTEMENTE NO SE PUEDE TENER CONFIANZA EN SU TRABAJO.	COMETE POCOS ERRORES , A VECES ES NECESARIO RECTIFICAR SU TRABAJO, PUEDE MEJORAR.	ES EXACTO; RARAS VECES COMETE ERRORES. HAY BUENA PRESENTACION DE SU TRABAJO.	MUY BUENA PRECISION, NO ES NECESARIO VERIFICAR SU TRABAJO, EXCEPTO CUANDO ENTRA EN LA RUTINA.
3 <u>PRODUCTIVIDAD</u>	NO CALIFICA	RARA VEZ TERMINA EL TRABAJO QUE SE LE ASIGNA. RINDE MUY POCO.	CUMPLE CON EL MINIMO INDISPENSABLE. CONSTANTEMENTE SE ATRASA Y EN OCASIONES PIERDE EL TIEMPO.	CUMPLE BIEN, SU TRABAJO GENERALMENTE SE ENCUENTRA AL DIA SALVO EN OCASIONES EXTRAORDINARIAS.	SU TRABAJO NUNCA SE ATRASA AUN EN SITUACIONES EXTRAORDINARIAS ES MUY PRODUCTIVO.
4 <u>SENTIDO DE RESPONSABILIDAD</u>	NO CALIFICA	NECESITA SUPERVISION CONSTANTE, SI SE LE DEJA SOLO NO ES CAPAZ DE CONTINUAR SU TRABAJO.	A VECES INDIFFERENTE, NECESITA CIERTA SUPERVISION PARA CUMPLIR SU TRABAJO.	NO REQUIERE UNA SUPERVISION CONTINUA. SE RESPONSABILIZA Y CUMPLE.	MUY RESPONSABLE, NO REQUIERE SUPERVISION ALGUNA. ES UN EJEMPLO PARA LOS DEMAS.
5 <u>INICIATIVA</u>	NO CALIFICA	RARAMENTE TIENE APORTACIONES PROPIAS, CON FRECUENCIA SE LE HACEN RECORDATORIOS SOBRE SU TRABAJO.	ACTITUD ADECUADA POR INICIATIVA PROPIA.	TIENE MUCHA INICIATIVA, ES INGENIOSO Y ASUME RESPONSABILIDADES PROPIAS DE SU TRABAJO POR SI MISMO.	EXCELENTE ACTITUD, ES DINAMICO Y ASUME RESPONSABILIDADES MAS ALLA DE SU TRABAJO. RESUELVE PROBLEMAS.
6 <u>DISCIPLINA</u>	NO CALIFICA	SIEMPRE PROTESTA Y SE RESISTE A OBEDECER INSTRUCCIONES AUN EN SITUACIONES MUY ELEMENTALES.	EN OCASIONES PROTESTA Y REACCIONA EN FORMA DESFAVORABLE, ES NECESARIO ACLARAR SU CONFUSION.	CUMPLE SIN OBJETAR LAS ORDENES Y DISPOSICIONES A MENOS QUE EXISTA UNA RAZON PODEROSA LA CUAL HACE SABER A SU JEFE.	ACEPTA Y CUMPLE CON PRONTITUD LAS ORDENES DEL JEFE. ES MUY CUIDADOSO EN SUS OBSERVACIONES.
7 <u>ESPIRITU DE COLABORACION</u>	NO CALIFICA	SE AISLA, NO LE GUSTA FORMAR EQUIPO, NO HACE ACTIVIDADES FUERA DE SU RUTINA. A VECES SE CONVIERTE EN UN OBSTACULO.	CON CIERTA DIFICULTAD SE INTEGRA CON LOS DEMAS, EN OCASIONES MANIFIESTA CIERTA RENUENCIA A SALIR DE LA RUTINA.	SE INTEGRA ADECUADAMENTE A LOS GRUPOS DE TRABAJO, BRINDA SU AYUDA CUANDO SE LE PIDE Y REALIZA LABORES FUERA DE LA RUTINA.	SE INTEGRA PERFECTAMENTE CON LOS DEMAS. BRINDA EXPONTANEAMENTE SU AYUDA PARA OTRAS LABORES Y SIEMPRE SE PUEDE CONTAR CON EL.
8 <u>SEGURIDAD DE HIGIENE PERSONAL</u>	NO CALIFICA	ES UNA PERSONA QUE NO RESPETA LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE, CONSTANTEMENTE SE LE HACEN OBSERVACIONES.	OCASIONALMENTE SE LE HACEN OBSERVACIONES SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE, DEMUESTRA POCO INTERES EN ACTIVIDADES DE SEGURIDAD E HIGIENE.	ES RESPETUOSO DE LAS MEDIDAS DE SGURIDAD E HIGIENE ESTABLECIDAS. PARTICIPA EN ACTIVIDADES DE SEGURIDAD E HIGIENE.	SIEMPRE RESPETUOSO DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE, HACE SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES A LOS DEMAS. PARTICIPA EN ACTIVIDADES DE SEG. E HIG.
9 <u>RESULTADOS</u>	NO CALIFICA	NO CUMPLE CON LOS RESULTADOS ESPERADOS.	CUMPLE CON LOS RESULTADOS ESPERADOS.	CON CIERTA FRECUENCIA EXCEDE LOS RESULTADOS ESPERADOS.	TIENE UN ALTO NIVEL DE EFICIENCIA Y SIEMPRE OBTIENE RESULTADOS MAS ALLA DE LO NORMAL.
10 <u>PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA</u>	NO CALIFICA				
a) FALTAS INJUSTIFICADAS		UNA	CERO	CERO	CERO
b) FALTA JUSTIFICADA		UNA	UNA	CERO	CERO
c) RETARDOS		TRES	DOS	UNO	CERO
TOTAL DE PUNTOS					

NOTA IMPORTANTE :

ESTA MATRIZ SOLO SE UTILIZARA COMO REFERENCIA PARA CALIFICAR A LOS OPERARIOS. LAS CALIFICACIONES DE CADA FACTOR SE ANOTARAN EN EL REPORTE QUE SE ADJUNTA.

**ANEXO F
INDICES DE
ROTACIÓN**

COMITÉ DE RELACIONES LABORALES IRPAC

INDICADORES DE AUSENTISMO Y ROTACION

MAYO 2000

EMPRESA BUENO ALIMENTOS S.A. DE C.V. TEL. 336.21.11
 DOMICILIO CARR. MTY-SALTILLO KM. 3.5 BOD. 3 Y 4 SANTA CATARINA
 RESPONSABLE DE LA INFORMACION LIC. MARYLY A. CASTRO M.

Total Personal Empleado 37

Total Personal de Planta: 22

Total Personal Eventual: 12

Total Personal Sindicalizado: 34

Total Personal Masculino: 22

Total Personal Femenino: 12

PERSONAL SINDICALIZADO

AUSENTISMO	Total Ausencias	%
1.- Faltas Injustificadas	27	3.60
2.- Faltas Justificadas	1	0.13
3.- Disciplinas	5	0.66
4.- Permiso sin Goce		
AUSENTISMO POR INCAPACIDADES		
1.- Enfermedad General	2	0.26
2.- Accidente de Trabajo		
3.- Accidente en Trayecto		
TOTAL AUSENTISMO GENERAL	35	4.67

ROTACION	Total Bajas	%
1.- EMPLEADOS	1	2.70
2.- SINDICALIZADOS	12	35.29

COMITÉ DE RELACIONES LABORALES IRPAC

INDICADORES DE AUSENTISMO Y ROTACION

JUNIO 2000

EMPRESA BUENO ALIMENTOS S.A. DE C.V. TEL. 336.21.11
 DOMICILIO CARR. MTY-SALTILLO KM.3.5 BOD. 3 Y 4
 RESPONSABLE DE LA INFORMACION LIC. MARYLY A. CASTRO M.

Total Personal Empleado	<u>37</u>	Total Personal de Planta:	<u>19</u>
		Total Personal Eventual:	<u>18</u>
		Total Personal Sindicalizado:	<u>37</u>
		Total Personal Masculino:	<u>24</u>
		Total Personal Femenino:	<u>13</u>

PERSONAL SINDICALIZADO

AUSENTISMO	Total Ausencias	%
1.- Faltas Injustificadas	21	2.57
2.- Faltas Justificadas	3	0.36
3.- Disciplinas	3	0.36
4.- Permiso sin Goce		
AUSENTISMO POR INCAPACIDADES		
1.- Enfermedad General	2	0.24
2.- Accidente de Trabajo		
3.- Accidente en Trayecto		
TOTAL AUSENTISMO GENERAL	29	3.56

ROTACION	Total Bajas	%
1.- EMPLEADOS	1	2.70
2.- SINDICALIZADOS	12	32.43

**REPORTE DE AUSENTISMO Y ROTACION
JULIO**

**AUSENTISMO
PERSONAL SINDICALIZADO**

	NUM. FALTAS	NUM. TRABAJADORES	DIAS LABORADOS	PORCENTAJE
FALTAS INJUSTIFICADAS	19	28	21	3.23
FALTAS JUSTIFICADAS	4	28	21	0.68
SUSPENSION	7	28	21	1.19
ENFERMEDAD GENERAL	2	28	21	0.34
ACCIDENTE DE TRABAJO	15	28	21	2.55
ACCIDENTE EN TRAYECTO				
AUSENTISMO GENERAL	47	28	21	7.99
ROTACION	4	28		14.29

**AUSENTISMO
PERSONAL EMPLEADO**

	NUM. FALTAS	NUM. TRABAJADORES	DIAS LABORADOS	PORCENTAJE
FALTAS INJUSTIFICADAS	4	36	21	0.53
FALTAS JUSTIFICADAS				
SUSPENSION				
ENFERMEDAD GENERAL	25	36	21	3.31
ACCIDENTE DE TRABAJO				
ACCIDENTE EN TRAYECTO				
AUSENTISMO GENERAL	29	36	21	3.84
ROTACION	3	36	21	8.33

REPORTE DE AUSENTISMO Y ROTACION AGOSTO

AUSENTISMO PERSONAL SINDICALIZADO

	NUM. FALTAS	NUM. TRABAJADORES	DIAS LABORADOS	PORCENTAJE
FALTAS INJUSTIFICADAS	28	35	23	3.48
FALTAS JUSTIFICADAS	5	35	23	0.62
SUSPENSION	1	35	23	0.12
ENFERMEDAD GENERAL				
ACCIDENTE DE TRABAJO				
ACCIDENTE EN TRAYECTO				
AUSENTISMO GENERAL	34	35	23	4.22
ROTACION	13	35		37.14

AUSENTISMO PERSONAL EMPLEADO

	NUM. FALTAS	NUM. TRABAJADORES	DIAS LABORADOS	PORCENTAJE
FALTAS INJUSTIFICADAS	1	34	23	0.13
FALTAS JUSTIFICADAS				
SUSPENSION	1	34	23	0.13
ENFERMEDAD GENERAL	2	34	23	0.26
ACCIDENTE DE TRABAJO				
ACCIDENTE EN TRAYECTO				
AUSENTISMO GENERAL	4	34	23	0.51
ROTACION	1	34		2.94

INDICADORES DE AUSENTISMO Y ROTACION SEPTIEMBRE

AUSENTISMO PERSONAL SINDICALIZADO

	NUM. AUSENCIAS	NUM. TRABAJADORES	DIAS LABORADOS	PORCENTAJE %
FALTAS INJUSTIFICADAS	19	40	21	2.26
FALTAS JUSTIFICADAS	7	40	21	0.83
SUSPENSION	9	40	21	1.07
ENFERMEDAD GENERAL	5	40	21	0.60
ACCIDENTE DE TRABAJO	9	40	21	1.07
ACCIDENTE EN TRAYECTO				
AUSENTISMO GENERAL	49	40	21	5.83
ROTACION	14	40		35.00

AUSENTISMO PERSONAL EMPLEADO

	NUM. FALTAS	NUM. TRABAJADORES	DIAS LABORADOS	PORCENTAJE %
FALTAS INJUSTIFICADAS	2	38	21	0.25
FALTAS JUSTIFICADAS				
SUSPENSION	1	38	21	0.13
ENFERMEDAD GENERAL				
ACCIDENTE DE TRABAJO	9	38	21	
ACCIDENTE EN TRAYECTO				
AUSENTISMO GENERAL	12	38	21	1.50
ROTACION				

RESPONSABLE DE LA INFORMACION: LIC. MARYLY A. CASTRO MORALES

904115