



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN
PARA UNA PLANTA PRODUCTORA
DE RECUBRIMIENTOS CERÁMICOS**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:**

RAQUEL HERNÁNDEZ ARROYO

ASESOR: M.A. ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO, OCTUBRE 2006.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

Este trabajo está dedicado a las personas que ocupan un lugar muy especial en mi corazón:

***A la memoria de mis padres, Agustina Arroyo López y
Guillermo de Jesús Hernández González,
porque me dieron la vida
y sacrificaron gran parte de la suya
para darme lo necesario y hacer de mí una persona responsable.***

***A mis hijos, Erik y César Neri Hernández,
porque son el regalo más grande y maravilloso que
Dios nuestro Señor haya podido entregarme;
poseedores de una gran inteligencia, alegría, simpatía y
grandes talentos, que me impulsan a superarme día con día
para que, con la bendición de Dios, pueda guiarlos
y ayudarlos a alcanzar sus sueños.***

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a las siguientes personas:

A Dios nuestro Señor,

*por todas las bendiciones que mis hijos y yo hemos recibido
y porque me ha permitido vivir y gozar de
salud y fuerzas para llegar hasta este momento y
cumplir la promesa hecha a mis padres.*

A mis hermanos

Filiberto, Mercedes, Lola, Yolanda y Lidia,

*porque sacrificaron gran parte de su infancia y juventud para darnos
a las hermanas menores lo que ellos no pudieron disfrutar.*

A mi Asesor

el Maestro en Administración Arturo Sánchez Mondragón,

*por su invaluable guía y sabios consejos al
compartir sus conocimientos y amplia experiencia en la
realización de este trabajo.*

A Sergio Chávez Lemus,

*porque ha estado a mi lado apoyándome incondicionalmente
y ha sabido ganarse el aprecio, cariño y respeto de mis hijos.*

RECONOCIMIENTOS

También quiero expresar los siguientes Reconocimientos especiales:

A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
*por brindarme la oportunidad de formar parte de esta
excelente Comunidad Universitaria,
de la cual me siento sumamente orgullosa de pertenecer.*

A la FES – CUAUTILÁN
*por abrigarme en sus aulas y darme la oportunidad de
conocer y aprender de los más destacados catedráticos de este país.*

***A todos mis Profesores, Amigos
y Compañeros de la Generación 1984-1988***
*porque forman parte de una de las etapas más fascinantes
y enriquecedoras de mi existencia.*

INDICE DE LA TESIS

	Página
Planteamiento del Problema.....	I
Hipótesis.....	III
Objetivo.....	IV
Técnicas de Recopilación de la Información.....	V
Introducción.....	1

CAPÍTULO 1

BREVE PANORAMA CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1. Definición y concepto de la Administración.....	4
1.2. Características de la Administración.....	5
1.3. Antecedentes de los Estudios de la Administración.....	7
1.4. La Administración Científica – Principales exponentes.....	10
1.5. La Administración en México – Principales exponentes.....	13
1.6. La Administración de Recursos Humanos.....	16

CAPÍTULO 2

LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL

2.1. Concepto de Inducción de Personal.....	23
2.2. Importancia de la Inducción de Personal.....	24
2.3. Aspectos que debe cubrir la Inducción de Personal.....	25
2.3.1. Historia de la Organización.....	25
2.3.2. Misión y Visión de la Organización.....	25
2.3.3. Recorrido por las Instalaciones.....	26
2.3.4. Prestaciones y Beneficios al Personal.....	27
2.3.5. El Reglamento Interior de Trabajo.....	27
2.3.6. El Servicio Médico.....	28
2.3.7. El Área Específica de Trabajo.....	28

	Página
2.3.8. Manuales y Procedimientos de Trabajo.....	29
2.3.9. Políticas Generales de la Empresa.....	29
2.3.10. Medidas de Seguridad e Higiene Industrial.....	29

CAPÍTULO 3

MARCO DE REFERENCIA DE LA EMPRESA "PORCELANITE"

3.1. Antecedentes de la empresa.....	32
3.2. Giro de la empresa.....	33
3.3. Participación en el Mercado.....	33
3.4. Problemática actual.....	34

CAPÍTULO 4

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN

4.1. Qué es un "Manual de Inducción".....	38
4.2.Cuál es el objeto de contar con un "Manual de Inducción".....	39
4.3. Qué características y elementos debe contener un "Manual de Inducción"....	40
4.4. Cómo y Cuándo se lleva a cabo la difusión del "Manual de Inducción".....	45
4.5. Quién debe hacer la difusión del "Manual de Inducción".....	46
4.6. Qué beneficio obtiene la empresa al contar con un "Manual de Inducción"...	48
4.7. Elaboración del "Manual de Inducción".....	49
4.8. Medición de Resultados.....	50

CONCLUSIONES	65
---------------------------	----

APÉNDICE	68
-----------------------	----

Manual de Inducción.....	69
--------------------------	----

Programa de Actividades y Responsables del Proceso de Inducción.....	91
--	----

BIBLIOGRAFÍA	92
---------------------------	----

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿El no contar con un “Manual de Inducción” en las organizaciones contribuye a elevar el índice de rotación de personal de nuevo ingreso?

En la empresa “Porcelanite, S.A. de C.V. – Planta Porcela” existe un grave problema de rotación de personal de nuevo ingreso en el Área de Producción (operarios), ya que, en promedio, de cada 10 trabajadores que se contratan en un mes 4 de ellos causan baja antes de concluir su primer mes de trabajo, no obstante el atractivo sueldo y excelente paquete de prestaciones que la empresa ofrece a dichos trabajadores.

De igual forma, los trabajadores de nuevo ingreso han estado sufriendo accidentes de trabajo que, aunque no graves, sí disminuyen considerablemente la productividad de la planta y, lo más importante, ponen en riesgo la integridad física de los trabajadores quienes, evidentemente, no cuentan todavía con la pericia necesaria para operar ciertos equipos y desplazarse con seguridad por las áreas de riesgo en la planta.

Esta situación preocupa enormemente al Departamento de Recursos Humanos, en virtud de que se está invirtiendo mucho tiempo y recursos, tanto humanos como materiales, en la contratación del personal, para que éste no logre ni siquiera concluir su primer mes de labores y, mucho menos, busque arraigarse en la organización, con el consecuente desgaste inútil del personal involucrado, que nunca termina de “medio capacitar” a los nuevos trabajadores.

Esta situación se agrava porque conlleva una serie de perjuicios para la empresa, tales como:

- Incumplimiento de los objetivos de producción.
- Baja calidad de los productos.
- Accidentes de Trabajo recurrentes.
- Gastos excesivos en la labor de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.
- Excesivo pago de Tiempo Extra para cubrir la Plantilla de Personal y, ni aún así, se cumple con los objetivos de producción.
- Desgaste físico y emocional del personal que tiene que “doblar” turno ó laborar tiempo extra en forma excesiva, sin disfrutar en ocasiones su día de descanso.
- Deterioro de la imagen empresarial.
- Etc.

HIPÓTESIS

Contar con un "Manual de Inducción", que reúna en forma sistemática y ordenada la información más relevante de la organización para el personal de nuevo ingreso, contribuirá a disminuir el índice de rotación de personal en las organizaciones.

Es muy probable que el alto índice de rotación de personal sea consecuencia de la **nula ó escasísima Inducción** que se proporciona al personal de nuevo ingreso, toda vez que el personal tiene que ser contratado con "suma urgencia" y, en ocasiones, ni siquiera se le informa de los aspectos básicos para el desempeño de su trabajo y de su seguridad personal. Esta situación está ocasionando que el personal de nuevo ingreso se sienta "perdido" y sin el compromiso de ayudar al cumplimiento de los objetivos de producción, por lo que sin ningún problema abandonan el trabajo.

Con certeza podemos asegurar que este problema de excesiva rotación puede ser disminuido, y muy probablemente erradicado, si la empresa contara con un "Manual de Inducción" que incluya toda la información básica que el nuevo trabajador necesita conocer para sentirse parte del equipo de trabajo en el área de Producción y, por consiguiente, visualizar la importancia de su labor específica en la empresa.

OBJETIVO

Disminuir el índice de rotación de personal de nuevo ingreso mediante la elaboración y difusión de un "Manual de Inducción" que, en forma sistemática y consistente, forme parte del Proceso de Inducción y contribuya a estabilizar la Plantilla de Personal.

TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información que se recopiló y analizó es de carácter documental y proviene de los Reportes Internos que se elaboran mensualmente en la empresa en cuestión, correspondiente a los meses de enero a diciembre 2005, tales como:

- Reporte de Rotación de Personal – Área de Producción
- Reporte de Incentivos de Producción
- Resumen de Entrevistas de Salida al Personal que causa Baja
- Reporte de Tiempo Extra Pagado

Estos Reportes fueron concentrados en un Reporte Anual para visualizar el comportamiento mensual de las principales variables de interés:

- Índice de rotación
- Porcentaje de Incentivos pagados por producción
- Motivos de Baja del Personal
- Porcentaje de Tiempo Extra pagado x Plantilla Incompleta

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene por objeto destacar la importancia y urgente necesidad que tienen las organizaciones de contar con un "Manual de Inducción" que les permita integrar de forma rápida y eficiente al Personal de Nuevo Ingreso, toda vez que son un gran porcentaje las que no confieren importancia a este documento organizacional, sin darse cuenta que en ello les va gran parte de la productividad que pueden obtener de los trabajadores y empleados recién llegados.

Si las empresas estuvieran conscientes de que el trabajador de nuevo ingreso es "tierra fértil" para la misión de la organización, que en su mayoría este personal tiene la disposición para aprender y acatar los lineamientos que rigen el funcionamiento de la empresa, la oportunidad de incrementar la productividad de las organizaciones estaría al alcance de aquellas dispuestas a "invertir" esfuerzo y tiempo en la Inducción del Personal.

Son muchas las organizaciones que creen que el trabajador de nuevo ingreso debe llegar "sabiendo", listo para poner en marcha sus conocimientos y habilidades, y pasan por alto aspectos que consideran insignificantes, tales como: una bienvenida cordial, una semblanza de la organización a la que se está integrando, las políticas y filosofía de la organización, las instalaciones de la organización, su área de trabajo específica, los métodos de trabajo, el reglamento interno, etc., aspectos todos ellos de suma importancia para el personal, sobre todo para los trabajadores que recién se integran al campo laboral dentro de una organización, por lo que se comete un error muy grave al suponer que tratar estos temas no es importante.

Por otro lado, con mucha pena comprobamos que poco se habla de la Inducción de Personal en los textos que existen sobre el tema, casi todos apenas si le dedican unas cuantas líneas a la Inducción de Personal, por tanto, no debe extrañarnos el que las empresas le concedan poca o casi ninguna importancia a este tema que es de suma importancia para el futuro de las organizaciones.

En el caso específico de la empresa "Porcelanite", ésta registra un muy alto índice de rotación de personal, no obstante las muy atractivas prestaciones que ofrece a su personal, situación que repercute en el bajo cumplimiento de los objetivos de producción de la planta, por lo que se considera urgente y necesario elaborar y poner en marcha un estructurado "Manual de Inducción" para el Personal de Nuevo Ingreso que, estamos seguros, habrá de contribuir a disminuir este índice de rotación de personal.

CAPÍTULO 1

BREVE PANORAMA CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO 1

BREVE PANORAMA CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1. Definición y concepto de la Administración.

La Administración es, según **Wilburg Jiménez Castro**: *"Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr"*.

Para **Agustín Reyes Ponce**: *"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social"*.

Koonts and O'Donnell consideran la Administración como: *"la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"*.

Henry Fayol (considerado por muchos como el padre de la moderna Administración), dice que *"administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar"*.

Para **Kast y Rosenzweig**: *"La Administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos"*.

Como podemos observar, las definiciones son variadas, algunos catalogan a la Administración como una ciencia y otros como una técnica o un arte.

¿Es la Administración ciencia, arte, técnica o todo a la vez?

*“La **Ciencia** explica los fenómenos. Se basa en la creencia de la racionalización de la naturaleza, es decir, en la idea de que es posible encontrar relaciones entre dos o más conjuntos de sucesos. La característica esencial de la ciencia es que permite organizar sistemáticamente el conocimiento por medio de la aplicación del método científico.*

***La técnica** es: “el conjunto de procedimientos de un Arte y una Ciencia”.*

***El arte** es: hacer “bien” las cosas.*

*Por tanto, dado de que la ciencia y la técnica no son excluyentes, podemos afirmar que **la Administración es una ciencia, una técnica y un arte**”.*¹

1.2. Características de la Administración.

*“1) Su **UNIVERSALIDAD**. El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el Ejército, en la Empresa, en una Sociedad Religiosa, etc.*

*2) Su **ESPECIFICIDAD**. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.*

*3) Su **UNIDAD TEMPORAL**. Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.*

1. Hernández y Rodríguez, Sergio/Ballesteros I., Nicolás. Fundamentos de Administración, pág. 25.

4) Su **UNIDAD JERÁRQUICA**. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, v.gr.: en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo", desde el Gerente General, hasta el último mayordomo".²

En nuestra opinión, estas características hacen de la Administración algo sumamente fascinante, pues su campo de acción es infinitamente amplio y diverso.

Un buen Administrador puede lograr la máxima eficiencia en cualquier unidad de trabajo, llámese sección, departamento, jefatura, gerencia, dirección, etc., ya que éste visualiza a las organizaciones desde el punto de vista administrativo, es decir, está en posibilidades de identificar los recursos materiales, técnicos y humanos con que cuenta y sabe que su trabajo consistirá en hacer que, de manera eficaz y eficiente, todos ellos se conjunten de forma sistemática y armoniosa, a fin de lograr un objetivo específico.

Cuántas veces con tristeza encontramos en las organizaciones a profesionales muy competentes en su área específica de conocimientos (Ingenieros, Arquitectos, Médicos, etc.), pero cuando son promovidos o nombrados Jefes de Departamento (Administradores), con personal bajo sus órdenes (subordinados), se convierten en "pésimos Jefes" al no ser capaces de visualizar todos los componentes de su unidad de trabajo y de hacerlos funcionar en su conjunto.

2. Reyes P., Agustín. Administración de Empresas – Primera Parte, págs. 27 y 28.

1.3. Antecedentes de los Estudios de la Administración.

"El hombre ha aplicado la Administración de modo consciente e inconsciente. Infinidad de hechos históricos demuestran que, desde sus orígenes, tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, porque vive en grupos y se desarrolla en grupos para protegerse del medio ambiente.

*A la aplicación empírica de la Administración la denominamos **Acto Administrativo**. Lo definimos como **la coordinación del esfuerzo humano para alcanzar un objetivo**"³*

Según **Wren (1979)**: "La Administración es tan antigua como el hombre"; sin embargo, sólo hasta hace poco ha habido interés científico en su proceso. Esto se debe probablemente a que sólo recientemente nos hemos dado cuenta de que la forma de administrar los recursos afecta los beneficios que nos brindan. No obstante, hay evidencias de que las primeras civilizaciones practicaron la administración en una forma no muy diferente de cómo se hizo hasta finales del siglo XIX y principios del XX. Analicemos las siguientes evidencias:

"5000 a.C. Los Sumerios establecieron registros escritos para uso comercial y gubernamental.

4000 – 2000 a.C. Los Egipcios practicaban los inventarios, llevaban diarios de ventas e impuestos; desarrollaron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala, emplearon de tiempo completo administradores y usaban proyecciones y planeación.

3. Hernández y Rodríguez, Sergio/Ballesteros I., Nicolás. Fundamentos de Administración, pág. 5

2000 – 1700 a.C. Los Babilonios reforzaron leyes para la conducción de los negocios, incluyendo estándares, salarios y obligaciones de los contratistas.

500 – 200 a.C. Los Griegos desarrollaron la ética del trabajo; la universalidad de la Administración (Sócrates); iniciaron el método científico para la solución de los problemas.

200 a.C. – 400 d.C. Los Romanos desarrollaron sistemas de fabricación de armamento, de cerámica y textiles; construyeron carreteras; organizaron empresas de bodegas; utilizaron el trabajo especializado; formaron los gremios.

300 d.C. – siglo XXI. La Iglesia Católica establece una estructura jerárquica descentralizada con control estratégico y políticas centralizadas.

1300. Los Venecianos establecieron un marco legal para el comercio y los negocios.

1494. Luca Pacioli desarrolló el primer sistema de registro contable de partida doble.

1776. Adam Smith enfocó la división del trabajo y la producción en masa como clave para la prosperidad.

1800. Eli Whitney el primero en usar partes intercambiables en la producción en masa.

1850. Robert Owen reconoció la importancia del recurso humano; mejoró las condiciones de trabajo; redujo el horario de trabajo e incrementó la edad mínima de trabajo para los niños.

1860 – 1870 Charles Babbage mejoró la eficiencia de la producción usando técnicas matemáticas; enfatizó los recursos humanos”.⁴

*"La Revolución Industrial complicó los sistemas de producción fabril y, por tanto, la de todos sus elementos. Este hecho estimuló la necesidad de estudiar sistemáticamente el acto administrativo para mejorar la eficiencia de las organizaciones sociales productivas de aquella época. Por eso, no debe extrañarnos que el estudio de esta actividad humana haya surgido en los países industrializados de aquella época, como Inglaterra, Alemania, Estados Unidos y Francia, entre otros".*⁵

Francisco Laris Casillas dice que *"la primera institución que impartió cursos de Administración fue la **Escuela Wharton de Finanzas y Comercio fundada en 1881** por Joseph Wharton, financiero y fabricante de hierro en Filadelfia, quien donó los fondos necesarios a la Universidad de Pennsylvania. Más tarde, **en 1889, Edward Tuck donó al Tuck School Dartmouth College, en la Universidad de Harvard; la Escuela de Administración se abrió en 1908"***

Peter Drucker nos dice que *"El interés por la Administración se difunde por otros países en proceso de desarrollo. En India y Brasil, en los países africanos que acaban de lograr su independencia y en Asia Sudoriental se formaron asociaciones de Administración, se fundaron escuelas destinadas a enseñar esa disciplina y el tema se convirtió en el eje fundamental del interés oficial y empresario".*

*"Con el tiempo, señala **Drucker**, el boom de la Administración alcanzó al mundo comunista: un país comunista tras otro en Europa, comenzando con los yugoslavos heréticos y siguiendo después con los polacos, los húngaros y los checos, organizaron escuelas e institutos de Administración y comenzaron a traducir obras*

4. Vega S., Alicia/Urzúa B., Noé. Administración I. págs. 65 y 66.

5. Hernández y Rodríguez, Sergio/Ballesteros I., Nicolás. Fundamentos de Administración, pág. 7.

occidentales, especialmente estadounidenses; e iniciaron así la enseñanza de la Administración como solución al estancamiento económico.

En definitiva, incluso la Unión Soviética sucumbió. En 1969 – 1970 creó dos escuelas superiores de Administración y al mismo tiempo intentó, aunque con muchas vacilaciones, examinar la posibilidad de establecer direcciones autónomas en las principales industrias y grandes empresas.

El interés por el tema se difundirá rápidamente en todos los países en desarrollo. Se forman escuelas, institutos y sociedades de Administración en Bombay, México, Africa Occidental, así como en Turquía e Irán”.

1.4. La Administración Científica – Principales exponentes.

*“Se ha designado a la época de la evolución del pensamiento administrativo como la **etapa científica**, debido a que a finales del siglo XIX y a principios del XX, diversos autores se mostraron interesados en investigar científicamente la problemática que presentan las organizaciones industriales, fundamentalmente, por el fenómeno de la producción masiva.*

En el siglo XIX hubo muchos autores que pertenecieron a la etapa científica, entre ellos tenemos a:

Charles Babbage (1792-1871). *Matemático inglés, inventor de la primera máquina calculadora. Hizo énfasis en el enfoque científico de la Administración, particularmente sobre:*

- *La División del Trabajo*
- *Especialización*
- *Tiempos*
- *Movimientos y*
- *Contabilidad de Costos*

Henry Robinson Towne (1844-1924). De nacionalidad estadounidense. Señaló que la Administración debería ser considerada como una ciencia, con su propia literatura, revistas y asociaciones. Publicó diversas obras como "El Ingeniero como Economista" (1886), "El Reparto de las Ganancias" (1896) y "La Evolución de la Administración" (1921).

Frederick Wilson Taylor (1856-1915). Ingeniero industrial estadounidense, calificado como **Padre del movimiento científico**, se desarrolló en la industria metalúrgica donde realizó gran parte de sus investigaciones. Sus principales obras fueron "Principios de Administración Científica" y "Fundamentos de la Administración Científica".

Sus aportaciones a la Administración consistieron en la elaboración de 4 principios y 11 mecanismos administrativos:

PRINCIPIOS:

1. *Tiempos y Movimientos del Trabajo*
2. *Selección de Obreros*
3. *La Colaboración en la Administración*
4. *Responsabilidad Compartida*

MECANISMOS ADMINISTRATIVOS:

1. *Estudios de Tiempos*
2. *Supervisión Funcional*
3. *Establecimiento de un Departamento de Planificación*
4. *El principio de excepción*
5. *El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares*
6. *Tarjetas de Instrucción para los trabajadores*
7. *Bonificación por tarea exitosa*
8. *La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados*
9. *Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos*
10. *Un sistema de rutas de producción*
11. *Sistema de costos*

Henry Fayol (1841-1925). *Nació en Francia, desempeñó diversos puestos en las minas de carbón de Comambault. Publicó en 1916 su famosa obra "Administración Industrial et Generale" la que, en español, lleva el nombre de "Principios de Administración General".*

Sus más grandes aportaciones al campo administrativo se resumen en 6 puntos:

- I. *Destacó la universalidad de la Administración.*
- II. *Conceptualizó el primer proceso administrativo (previsión, organización, dirección, coordinación y control).*
- III. *Estableció 14 importantes principios administrativos: División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Subordinación del interés individual al general, Justa remuneración, Centralización vs. descentralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad del personal, Iniciativa y Unión del personal.*

- IV. *Destacó la importancia de la enseñanza de la Administración en escuelas y universidades.*
- V. *Definió las áreas organizacionales empresariales: Técnica, Comercial, Financiera, Contable, De Seguridad y Administrativa.*
- VI. *Señaló el perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos.*

Henry Laurence Gantt (1861-1919). *Considerado como otro de los grandes del pensamiento administrativo, colaborador cercano de Frederick Taylor, quien influyó enormemente sobre él.*

Sus aportaciones a la Administración fueron las siguientes:

1. *La "Gráfica de balance diario" (Gráfica de Gantt)*
2. *Un sistema de "bonificaciones por tarea"*
3. *Dio gran importancia a la aplicación de la Psicología en las relaciones con los empleados.*
4. *Consideró que el "adiestramiento del empleado" es fundamental para la buena marcha de las empresas".⁶*

1.5. La Administración en México – Principales exponentes.

Los estudios de Administración en México son relativamente recientes:

- 1943 - El ITESM inicia sus cursos de Administración llamándolos "de negocios".
- 1947 - El Instituto Tecnológico de México establece su escuela.

6. Hernández y Rodríguez, Sergio/Ballesteros I., Nicolás. Fundamentos de Administración, págs.109-139.

- 1957 - La Universidad Iberoamericana inicia la carrera de Licenciado en Administración.
- 1957 – El Consejo Universitario de la UNAM aprueba la carrera con la denominación de “Licenciado en Administración de Empresas”.

Por consiguiente, son pocos los autores mexicanos que han escrito sobre Administración, de manera que analizaremos a los que más influencia han ejercido en nuestro país.

AGUSTÍN REYES PONCE. Maestro pionero en el campo de la enseñanza y autor de libros sobre Administración. Ha sido profesor y director de diversas universidades en México y consultor de empresas. Sus obras más destacadas son:

- Administración de Empresas I y II
- Análisis de Puestos
- Administración de Personal I y II
- Administración por Objetivos

Define así a la Administración: ***"El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social"***.

El Proceso Administrativo lo divide en:

- a) Previsión – qué puedo hacer?
- b) Planeación – qué voy a hacer?
- c) Organización – cómo lo voy a hacer?
- d) Integración – con quién lo voy a hacer?
- e) Dirección – se está haciendo?
- f) Control – qué se hizo?

ISAAC GUZMÁN VALDIVIA. Pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración en la Universidad Iberoamericana. Sus obras más destacadas son:

- La Ciencia de la Administración
- Problemas de la Administración de Empresas
- Reflexiones sobre la Administración
- Sociología Industrial
- Humanismo Trascendental y Desarrollo

Su definición de Administración: ***"Una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos"***.

Divide al Proceso Administrativo en:

- 1) Planeación
- 2) Organización
- 3) Integración
- 4) Dirección
- 5) Control

JOSE A. FERNÁNDEZ ARENA. Fue director de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Sus obras principales son:

- El Proceso Administrativo
- Auditoría Administrativa

Divide al Proceso Administrativo en 3 partes:

- 1) Planeación
- 2) Integración
- 3) Control

1.6. La Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos es una disciplina específica de la Administración General, pues, como su nombre lo indica, su objetivo es administrar eficientemente los recursos humanos con que cuentan las organizaciones.

El objetivo puede parecer muy simple, sin embargo es más complicado de lo que parece, sobre todo si tenemos en cuenta que el recurso más importante con el que cuenta toda organización es el recurso humano, conformado por personas, por seres humanos diferentes entre sí, con actitudes, educación, capacidades y cualidades distintas, con una cosa en común: conviven, por lo menos, la mitad del tiempo que pasan despiertos en un mismo lugar de trabajo, en un ambiente laboral, bueno o malo, encaminados a lograr un fin común. Este es precisamente el campo de acción para la **Administración de Recursos Humanos**.

"La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un área de estudio relativamente reciente. La ARH es un área interdisciplinaria: cobija necesariamente conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Sociología Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho del Trabajo, de Ingeniería de Seguridad, de Medicina del Trabajo, de Ingeniería de Sistemas, etc."

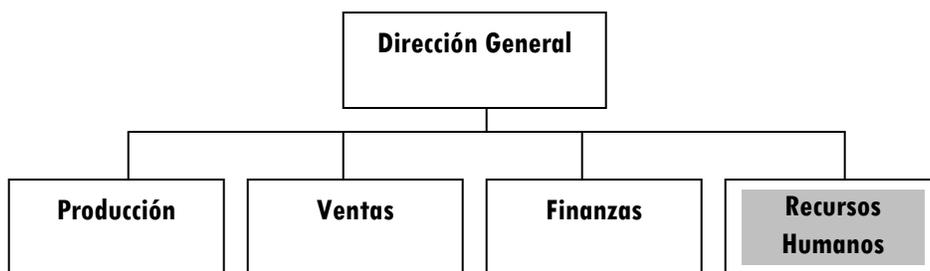
La Administración de Recursos Humanos tiene un papel de "mediadora" entre los intereses de la organización y los intereses del personal que labora en ella, garantizando el cumplimiento de los objetivos de la organización con eficiencia, en un ambiente laboral sano y propicio para el desarrollo profesional de todos los que en ella interactúan.

Es sumamente importante lo que una buena Administración de Recursos Humanos puede hacer en beneficios de la organización y de las personas que en ella se relacionan. Hoy en día resulta inimaginable que una organización del tamaño que sea, pequeña, mediana o grande, pueda conseguir o siquiera aspirar a conseguir sus objetivos sin contar con un Departamento que se encargue de la Administración de los Recursos Humanos, llámese como se llame, sencillamente no podría allegarse de las personas idóneas y con las capacidades necesarias para conseguir sus objetivos, por muy modestos que éstos sean.

Áreas Funcionales de la empresa:

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos y del tamaño de ésta.

Las áreas más usuales y comunes a toda empresa son: Producción, Ventas, Finanzas y Recursos Humanos.



Es precisamente en el área de **Recursos Humanos** donde ubicamos a la **Administración de Recursos Humanos**, cuya magnitud y diversidad de funciones dependerá del tamaño de la organización y de la minuciosidad con que habrán de desarrollarse las actividades propias del área.

Así, tenemos que en organizaciones muy grandes (las hay hasta de 15,000 trabajadores o más), el área de Recursos Humanos puede estar conformada por una plantilla de personal de más o menos 50 personas, dependiendo de qué tan automatizados y sistematizados sean sus procesos de personal. Por el contrario, habrá organizaciones tan pequeñas que quizá una sola persona lleve a cabo todas las funciones que el área de Recursos Humanos demanda.

Funciones de la Administración de Recursos Humanos:

Ahora bien, en el área de Recursos Humanos existen funciones básicas en la Administración de Recursos Humanos, que toda empresa debe considerar en su estructura para estar seguros de cubrir las necesidades que, en materia de personal, requiere una organización para su óptimo desempeño.

Funciones de la ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



1) Reclutamiento y Selección de Personal: Su objetivo es atraer y seleccionar a los candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un puesto dentro de la organización, satisfaciendo con ello la necesidad de recursos humanos que demande la empresa.

*"La tarea de **reclutamiento** es la de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser llenado, mientras que la tarea de **selección** es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquél que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante. Es así como el objetivo básico del **reclutamiento** es el de abastecer el proceso selectivo de su materia prima básica: los candidatos".⁸*

Es en esta función donde se lleva a cabo la **Inducción del Personal**, actividad que se considera de suma importancia y motivo del presente trabajo de investigación, por lo que se está dedicando el siguiente capítulo exclusivamente para detallar esta actividad.

2) Capacitación y Desarrollo: Su objetivo es asegurar que todo el personal de la empresa reciba la capacitación y adiestramiento necesario para desempeñar su trabajo de manera eficiente, buscando la formación integral de los recursos humanos y sentando las bases para su desarrollo dentro de la organización.

*"El proceso para proporcionar competencias para un trabajo, se denomina **capacitación**. En cambio, el proceso para acentuar o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo y otras facetas de la personalidad, se denomina **desarrollo**".⁹*

8. Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos, pág. 201.

9. Arias G., Fernando/Heredia E., Víctor. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, pág. 498.

3) Sueldos, Salarios y Prestaciones: Su objetivo es garantizar que los trabajadores reciban el pago de sus salarios y prestaciones de manera oportuna, siendo éstos acordes a sus capacidades y desempeño laboral, cumpliendo con la normatividad laboral vigente y aplicable a la organización.

"Administración de Sueldos y Salarios es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa".¹⁰

4) Relaciones Laborales: Su objetivo es garantizar que las relaciones de trabajo entre la organización y los trabajadores se desarrollen de manera eficiente, en un ambiente laboral de disciplina y respeto que garanticen la buena marcha de las actividades propias de la empresa.

"Entre los aspectos fundamentales que comprenden las relaciones laborales, mencionaremos las siguientes:

- 1. La contratación de trabajo, colectiva e individual.*
- 2. La tramitación de las quejas.*
- 3. El ajuste permanente de la contratación individual.*
- 4. La formulación y aplicación del reglamento interior de trabajo".¹¹*

5) Seguridad e Higiene Industrial: Su objetivo es salvaguardar la integridad física de los trabajadores, buscando que las actividades se desarrollen en condiciones de seguridad, tanto para el personal como para los equipos e instalaciones de la empresa, en un ambiente de orden y limpieza.

10. Reyes P., Agustín. Administración de Personal – Segunda Parte, pág. 29.

11. Reyes P., Agustín. Administración de Personal – Primera Parte, pág. 150.

"Dentro de los aspectos que comprende la Administración de Personal, uno de los más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que, dentro del mismo, los riesgos son mayores; pero no lo es menos que, aun dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse –y evitarse- determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe".¹²

12. Reyes P., Agustín. Administración de Personal – Primera Parte, pág. 127.

CAPÍTULO 2

LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL

CAPÍTULO 2

LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL

2.1. Concepto de Inducción de Personal.

La Inducción forma parte de la Función de Reclutamiento y Selección de Personal, la cual comprende básicamente las siguientes etapas:

Reclutamiento: se hace llegar de personas con capacidad para ocupar una vacante en la organización, haciendo de ellas “candidatos” para el proceso de selección.

Selección: selecciona de entre todos los “candidatos” a los más idóneos para ocupar los puestos vacantes.

Contratación: una vez seleccionado el “mejor candidato”, se formaliza la relación de trabajo mediante el intercambio de documentación entre el candidato, ahora trabajador, y la organización.

Inducción: su objetivo es “introducir” al nuevo trabajador en la organización, buscando su pronta y eficiente adaptación al puesto y a la organización, dándole a conocer todos los aspectos que caracterizan a la empresa de la que pasa a formar parte.

*"Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ingresar a la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a integrarse a aquélla. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él; en suma, está ingresando a una nueva cultura. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su calidad de vida. Así pues, es necesario disminuir el **shock** cultural".¹³*

13. Arias G., Fernando/Heredia E., Víctor. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, pág. 486.

2.2. Importancia de la Inducción de Personal.

Esta etapa es de vital importancia porque **será la que determine, en gran medida, la permanencia y el compromiso del trabajador para con los objetivos de la empresa**, ya que es la primera impresión que recibirá el trabajador de la organización, pues a través de ella el trabajador conocerá y percibirá, entre otras cosas, las siguientes:

- El nivel de organización de la empresa
- La cultura organizacional
- El ambiente de trabajo que priva en la organización
- Sus expectativas de desarrollo personal

Factores todos ellos importantes para el trabajador de nuevo ingreso, sobre todo si tenemos presente que quizá sea su primer empleo formal.

Lamentablemente la Inducción es, quizá, uno de los procesos más ignorados por muchas organizaciones, pues **en su mayoría no destinan ni el tiempo ni los recursos necesarios para impartirla con seriedad**, prueba de ello es el alto índice de rotación de personal que registran algunas empresas quienes, a pesar de contar con un cierto "prestigio" y de ofrecer un buen paquete de prestaciones a sus trabajadores, no logran retener al personal recién contratado, con el consiguiente retraso en el cumplimiento de sus objetivos.

"La Introducción del trabajador constituye una técnica que no requiere un gran costo, ni personal muy técnico y, sin embargo, rinde gran utilidad; así lo demuestran, no sólo consideraciones teóricas, sino estadísticas muy bien realizadas en países como los Estados Unidos".¹⁴

14. Reyes P., Agustín. Administración de Personal – Primera Parte, pág. 94.

2.3. Aspectos que debe cubrir la Inducción de Personal.

Los aspectos básicos que debe cubrir una buena Inducción de Personal comprenden todo aquello que un trabajador de nuevo ingreso necesita saber de la organización para desempeñar su trabajo de forma eficiente, integrándose de manera armoniosa con todo el personal de la empresa, específicamente con los que habrá de tener una relación directa. Por tanto, los aspectos que debe cubrir la Inducción son los siguientes:

2.3.1. Historia de la Organización.

Es importante que el trabajador conozca la historia de la organización de la que formará parte, a qué se dedica, cuáles son sus principales productos, cuándo inició operaciones, cuántas unidades ó sucursales la conforman y dónde están ubicadas, cuáles son sus principales clientes y cuáles sus competidores, cuáles son las expectativas de la empresa a corto y a largo plazo, etc. Conocer todo esto le permitirá identificarse como parte de ella, le creará un sentido de pertenencia y de compromiso hacia el logro de los objetivos organizacionales.

2.3.2. Misión y Visión de la Organización.

La Misión es "**la razón de ser**" de la organización, por tanto, es importante que el trabajador de nuevo ingreso conozca esta Misión y entienda que su trabajo contribuirá a que esta Misión se lleve a cabo de manera satisfactoria.

La Visión es “**el futuro**” que se desea alcanzar para la organización, es decir, hacia dónde se están encaminando los esfuerzos de todos los integrantes de la organización, por tanto, el trabajador de nuevo ingreso debe saber que él coadyuvará a alcanzar ese futuro con su trabajo dentro de la organización.

2.3.3. Recorrido por las Instalaciones.

El Recorrido por las Instalaciones es importante porque persigue los siguientes objetivos:

- Conocer todos y cada uno de los Departamentos y Áreas que conforman la organización, así como su ubicación y a las personas que en ellos laboran.
- Cuando se trata de una planta productiva, este Recorrido por la Planta le permite conocer el proceso productivo, desde que se recibe la materia prima hasta que se empaca o entrega el producto terminado, lo que resulta una experiencia fascinante para el trabajador de nuevo ingreso, porque le permite identificar y valorar el trabajo de cada departamento productivo, lo que le hará sentir que su trabajo será importante porque formará parte de ese “engranaje” que, como todo proceso productivo, busca entregar productos finales con calidad y eficiencia.
- Ubicar y resaltar las zonas de riesgo en las que laborará, o bien, a las que quizá tenga necesidad de acudir en función de su trabajo, sobre todo cuando se trata de una planta productiva.
- Ubicar las Áreas de Servicios Generales, tales como: Comedor, Servicio Médico, Sanitarios y Regaderas, Casilleros, Vigilancia, Puertas de Acceso para el Personal, Relojes Checadores, Oficina Sindical, etc.

2.3.4. Prestaciones y Beneficios al Personal.

Aspectos sumamente importantes si tenemos en cuenta que, el trabajador ingresa a laborar primeramente buscando una remuneración económica acorde al trabajo que va a desempeñar; por tanto, la cuestión de salarios, prestaciones y beneficios al personal resulta de sumo interés para el trabajador de nuevo ingreso y, en la medida en que estos les sean dados a conocer y explicados, le permitirá vislumbrar sus posibilidades de permanencia en la organización.

Ahora bien, el que la empresa cuente con un excelente paquete de prestaciones y beneficios al personal no necesariamente es garantía de que el personal permanecerá en ella, ya que es tan sólo uno de los componentes que ayudarán a que el personal se integre y busque permanecer en la empresa.

2.3.5. El Reglamento Interior de Trabajo.

Es sumamente importante que el trabajador de nuevo ingreso conozca el Reglamento Interior de Trabajo, ya que en él se especifican las obligaciones de todos los trabajadores (horario de labores, horario de comidas, uso de uniformes, uso de casilleros, conservación de los equipos de trabajo, etc.), así como las sanciones a que se harán acreedores en caso de incurrir en una violación a dicho Reglamento. La información contenida en el Reglamento Interior es de gran interés para que el trabajador conozca a ciencia cierta lo que puede y no puede hacer durante su jornada laboral.

2.3.6. El Servicio Médico.

El Servicio Médico representa un aspecto sumamente importante que deben conocer todos los trabajadores de nuevo ingreso, sobre todo en empresas fabriles, donde la posibilidad de que ocurran incidentes o accidentes de trabajo es mayor, por tanto, el trabajador debe saber con precisión la ubicación del Servicio Médico ó Consultorio, quién es la persona a cargo del Servicio Médico, cuál es el procedimiento a seguir en caso de sufrir un accidente de trabajo o de sentirse enfermo durante su jornada laboral, qué hacer en caso de que el IMSS le expida una incapacidad, por qué debe acudir a su examen médico periódico, etc.

Como podemos ver, son varios y de suma importancia los aspectos relacionados con el Servicio Médico que el trabajador de nuevo ingreso debe conocer al integrarse a la organización.

2.3.7. El Área Específica de Trabajo.

Este aspecto consiste en ubicarlo e instalarlo en su área de trabajo, es aquí donde se le hará entrega del mobiliario, equipo y herramientas con que contará para ejecutar su trabajo. También se hará la presentación con su Jefe Inmediato, lo mismo que con sus futuros compañeros de área, de manera que el trabajador se sienta totalmente "equipado" y listo para iniciar sus labores con la mayor eficiencia y eficacia.

Este es quizá uno de los aspectos más importantes del proceso de Inducción, ya que con él estamos "dotando" al trabajador de lo necesario para desempeñar su trabajo de manera eficiente, situación que compromete al trabajador a dar resultados satisfactorios.

2.3.8. Manuales y Procedimientos de Trabajo.

El proceso de Inducción incluye toda una gama de información que resulta imposible pensar que el trabajador memorizará en su totalidad, por ello, los Manuales y Procedimientos representan un apoyo para el trabajador de nuevo ingreso, toda vez que podrá consultarlos en caso de dudas sobre algún aspecto específico de su trabajo.

Es de suma importancia que el trabajador conozca los Manuales y Procedimientos de Trabajo, su ubicación física, su nomenclatura, su vigencia, la forma en que se actualizan, etc., de manera que esté en posibilidad de desempeñar su trabajo conforme a los lineamientos vigentes en la organización, ya que, seguramente, "sobre la marcha" habrán de surgirle toda clase de dudas que podrá resolver consultando estos Manuales y Procedimientos.

2.3.9. Políticas Generales de la Empresa.

Es importante que conozca las Políticas Generales de la empresa, toda vez que le permitirán entender la cultura organizacional y los valores que privan en la organización, lo que facilitará su proceso de integración a la misma.

2.3.10. Medidas de Seguridad e Higiene Industrial.

Toda empresa está obligada a implementar Medidas de Seguridad e Higiene para salvaguardar la integridad de sus trabajadores, hacerlas del conocimiento de los trabajadores y verificar su observancia. Por tanto, es de vital importancia que el trabajador de nuevo ingreso las conozca y las ponga en práctica desde el primer día de labores.

Estas Medidas de Seguridad incluyen aspectos tales como:

- Uso de uniformes de trabajo
- Uso del equipo de protección personal
- Áreas restringidas
- Condiciones inseguras
- Actos inseguros
- Etc.

CAPÍTULO 3

MARCO DE REFERENCIA DE LA EMPRESA "PORCELANITE"

CAPÍTULO 3

MARCO DE REFERENCIA DE LA EMPRESA "PORCELANITE"

3.1. Antecedentes de la empresa.

"Porcelanite, S.A. de C.V." nació el 30 de noviembre de 1959, como una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de recubrimientos cerámicos para muros y pisos, con acabados de esmalte vítreo en varios colores y texturas.

Instaló su primera planta industrial en el Municipio de Ecatepec de Morelos, en el Estado de México, con procesos de producción casi artesanales, empleando para ello "mano de obra" proveniente de las zonas aledañas a la planta.

Con el pasar de los años, esta planta ha sufrido una serie de cambios, tanto en su estructura organizacional como en su maquinaria y equipo, por lo que ha tenido que adecuar en varias ocasiones sus procesos de producción, demandando con ello personal calificado para todas las áreas de trabajo.

Actualmente cuenta con 6 modernas plantas en México (1 en el Estado de México, 3 en Tlaxcala, 1 en Querétaro y 1 en Guanajuato), todas ellas con tecnología de vanguardia, cuya producción anual se acerca a los 100 millones de metros cuadrados, lo que hace que "Porcelanite", empresa 100% mexicana, se convierta en la industria productora de recubrimientos cerámicos más importante de México.

Su Plantilla actual es de 4,000 trabajadores distribuidos en sus 6 plantas; sin embargo, para efectos del presente trabajo de investigación, se enfocó el análisis e investigación en la planta ubicada en el Estado de México, cuya población es de 230 trabajadores. Las razones de esta elección son las siguientes:

- Esta planta ha sido considerada “el modelo a seguir” por la riqueza de experiencias que ha acumulado.
- Cuenta con el personal de mayor antigüedad y con el menor nivel académico entre los operarios y mandos medios.
- Es una planta con muchas “áreas de oportunidad” que, bien aprovechadas, pueden elevar enormemente su capacidad productiva.

3.2. Giro de la empresa.

El giro de la empresa “Porcelanite” es la fabricación y comercialización de recubrimientos cerámicos para muros y pisos, comúnmente llamados “losetas” y “azulejos”.

Estas losetas y azulejos se fabrican en una gran variedad de diseños, colores, texturas y medidas, con objeto de satisfacer la demanda de los consumidores.

3.3. Participación en el Mercado.

Siendo la empresa productora de recubrimientos cerámicos más importante de México, su participación en el Mercado es muy significativa, pues abastece con sus productos el 45% de la demanda a nivel nacional, lo que la posiciona como líder en el mercado de losetas y azulejos cerámicos.

Sin embargo, este porcentaje de participación se está viendo amenazado por el embate de productos de importación españoles, brasileños y chinos que han empezado a "robarle" mercado a la empresa, al ofrecer productos a precios "muy económicos" pero de muy baja calidad. Lamentablemente el mercado doméstico (aquel que solo compra para su propia casa habitación) desconoce de la baja calidad de dichos productos y se deja sorprender por lo "económico" de los precios.

3.4. Problemática Actual.

Como se menciona en la parte de Antecedentes, la planta "Porcelanite", ubicada en el Estado de México, ha sufrido desde su inicio en 1959 una serie de cambios estructurales y tecnológicos sumamente importantes; de iniciar con una producción y maquinaria casi artesanales, con mano de obra no calificada -hay operadores que hoy día no saben leer ni escribir-, ha evolucionado a un proceso productivo casi automatizado, pues la intervención manual de los operadores es prácticamente nula, ya que en su mayoría sólo vigilan la correcta operación de los equipos.

Siendo esta planta la más antigua del Grupo Porcelanite, es obvio que también ha sido la que más problemas y retos ha tenido que enfrentar ante la modernidad de los sistemas técnicos y administrativos que ésta conlleva.

Estos son algunos de los problemas y retos a los que ha tenido que enfrentarse:

- Ha experimentado 5 grandes cambios tecnológicos al instalar maquinaria y equipos cada vez más sofisticados y manufacturados en Italia: hornos de túnel, hornos de rodillos, prensas hidráulicas, máquinas cargadoras y descargadoras, máquinas clasificadoras, flejadoras y paletizadoras, entre otras.

- El 70% de sus trabajadores tienen una antigüedad promedio de 15 años, aunque los hay también de 35 años de antigüedad.
- Los trabajadores "pioneros" escasamente cursaron la educación primaria, pues llegaron a laborar a la planta cuando los requisitos de ingreso eran mínimos.
- La capacitación y el adiestramiento para los nuevos trabajadores se imparte en el área de trabajo, lo cual no tendría nada de malo **si se hiciera de manera sistemática y consistente con la realidad**, cosa que no sucede en la práctica, lo que crea confusión e incertidumbre a los trabajadores.
- Los mandos medios (Supervisores y Jefes de Área), en su mayoría, se encuentran ocupados por personas que alguna vez fueron operarios, es decir, trabajadores sindicalizados, con escasa preparación académica, por lo que su ascenso ha obedecido a factores como la antigüedad o el haber sido un "buen operador".
- El liderazgo de estos mandos medios es casi nulo, pues delegan en su mayoría actividades que les atemorizan como el trato con nuevos trabajadores y la capacitación que estos demandan.
- Como ellos "crecieron solos", **confieren poco valor a la Inducción que deben recibir los trabajadores de nuevo ingreso** y encargan esta labor al operador en turno.

- Los trabajadores de nuevo ingreso registran “poco apego” a la organización, pues algunos llegan a laborar tan solo una semana y se van, a pesar de que la empresa ofrece un buen sueldo y un excelente paquete de prestaciones.
- La mayoría de los trabajadores de nuevo ingreso que renuncian, a escasos días de haber ingresado, han manifestado que se sintieron “desorientados” y un tanto “inseguros” con respecto a su labor y a lo que se esperaba de ellos.
- Actualmente, de cada 10 trabajadores que se contratan, 4 renuncian antes de cumplir el primer mes de trabajo, situación que contribuye al no cumplimiento de los objetivos de producción de la planta, ya que no se completa la Plantilla de Personal para trabajar todas las líneas de producción.

CAPÍTULO 4

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE
INDUCCIÓN**

CAPÍTULO 4

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN

4.1. Qué es un “Manual de Inducción”.

*“El concepto de lo que es un Manual, es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significa **un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa**”.*¹⁵

El “Manual de Inducción”, también conocido como “Manual de Bienvenida” es un pequeño libro o folleto impreso en el que se consigna toda la información de interés para los trabajadores de nuevo ingreso.

En el Capítulo 2 se mencionan los aspectos que debe cubrir la Inducción de Personal, los cuales incluyen actividades de tipo “activas” y “pasivas” para el trabajador:

Activas:

- Bienvenida
- Recorrido por las Instalaciones
- Presentación con su Jefe inmediato y compañeros de trabajo
- Entrega de mobiliario y equipo de trabajo
- Entrega de uniforme y equipo de protección personal
- Entrega de casillero, tarjeta de asistencia, credencial de la empresa, etc.

15. Reyes P., Agustín. Administración de Empresas – Primera Parte, pág. 177.

Pasivas: Historia de la Organización
Misión y Visión de la Organización
Prestaciones y Beneficios al Personal
El Reglamento Interior de Trabajo
El Servicio Médico
Manuales y Procedimientos de Trabajo
Políticas Generales de la Empresa
Medidas de Seguridad, etc.

Todas estas actividades conforman el Proceso de Inducción, lo que significa que el trabajador de nuevo ingreso recibirá todo un cúmulo de información y explicaciones que, es obvio, no podrá memorizar ni recordar con precisión, por muy buena memoria que se diga poseer.

El **Manual de Inducción representa una ayuda técnica** para que, de manera escrita, los trabajadores de nuevo ingreso conserven la información más relevante de todo este Proceso de Inducción de que fueron objeto, estando en posibilidad de consultarlo cuantas veces les sea necesario.

4.2.Cuál es el objeto de contar con un “Manual de Inducción”.

El “Manual de Inducción” tiene por objeto asegurar que todos los trabajadores de nuevo ingreso conozcan y reciban, de manera sistemática y ordenada, toda la información relacionada con la empresa, lo que les permitirá integrarse en forma rápida y eficiente a la organización en la que van a prestar sus servicios.

De igual manera, para los responsables de llevar a cabo este proceso de Inducción, les indica paso a paso los aspectos que deben ser cubiertos y explicados durante la Inducción, de forma tal que, independientemente de la persona a cargo de impartirla, la información que reciban sea la misma para todos los nuevos trabajadores.

El simple hecho de que la empresa cuente con un "Manual de Inducción" le deja ver a los trabajadores que es una empresa, ante todo, preocupada por el bienestar de sus trabajadores y con un interés genuino en los recién llegados, por lo que muy probablemente el trabajador experimentará un cierto compromiso moral para con la organización y sus representantes y, por ende, estará dispuesto a contribuir con su esfuerzo a la misión de la empresa.

4.3. Qué características y elementos debe contener un "Manual de Inducción".

Ante todo, el Manual de Inducción debe reunir las siguientes características:

"a) Debe ser amistoso.

b) Conviene que sea lo más gráfico posible, ya que, cuanto más tenga de redacción, es más difícil que sea leído.

c) Debe estar dividido en secciones, ya que el solicitante buscará en él muchas cosas y, si no las encuentra, pierde el interés en él.

d) No debe contener promesas de cosas que no se van a conceder, porque el efecto es contrario al que se busca.

e) No debe substituir a la instrucción, sino sólo ser un auxiliar de la misma".¹⁶

16. Reyes P., Agustín. Administración de Personal – Primera Parte, pág. 93.

Por lo que se refiere a los elementos que todo Manual de Inducción debe contener, éstos varían en función de qué tan breve ó extensa se desea presentar la información a los trabajadores de nuevo ingreso, sin embargo, es aconsejable considerar como básicos los siguientes elementos:

Bienvenida

Representa el saludo inicial de la empresa al nuevo empleado, deseándole éxito en su gestión que recién empieza. Con esta bienvenida, el trabajador debe saber que su ingreso es un acontecimiento importante para todos los que conforman la organización porque, con su trabajo y entusiasmo, contribuirá al logro de los objetivos organizacionales.

Breve Historia de la Empresa

En esta parte se informa al trabajador sobre los orígenes de la empresa, cuándo nació, la razón social (muchas veces confunden la marca que se comercializa con la razón social de la empresa), cómo ha evolucionado la empresa, el tamaño de su población, sus principales productos, etc.

Esta parte es sumamente importante porque le permitirá vislumbrar la magnitud, estabilidad y solidez de la empresa a la que recién se está integrando. De igual manera, estará en posibilidad de evaluar sus posibilidades de crecimiento personal.

Filosofía Corporativa

La filosofía comprende la Misión, Visión y Valores de la empresa, la cual debe ser conocida por todos los integrantes de la organización, máxime por los nuevos trabajadores de quienes se busca su completa adhesión y compromiso.

Aquí es sumamente importante que el trabajador, además de conocer esta filosofía corporativa, verdaderamente la “perciba” en su entorno, es decir, que compruebe que efectivamente todos practican y actúan siguiendo los lineamientos en ella contenidos.

Estructura Organizacional

Es importante que conozca cómo está conformada la empresa, cuántas Sucursales existen, dónde se encuentran las Oficinas Centrales (si las hubiera), qué Departamentos y/o Jefaturas la integran, etc., de manera que el trabajador ubique el entorno laboral en el que se va a desempeñar.

En esta parte es recomendable incluir el Organigrama de la empresa para hacer más gráfica la estructura organizacional, de manera que pueda visualizar con más detalle la forma en que está estructurada la empresa y sus líneas de comunicación elementales.

Instalaciones

De suma importancia es que conozca las instalaciones físicas de la empresa, al hacerlo facilitamos su proceso de adaptación y de participación en todo el proceso productivo. De igual manera nos permitirá hacer hincapié en las áreas consideradas de riesgo ó de acceso restringido.

Por tanto, se debe programar e incluir un recorrido por las instalaciones de la planta considerando las siguientes áreas de interés elemental:

- **La Planta Productiva** (el proceso de producción en sí). Este recorrido le permitirá conocer la magnitud de las operaciones que se desarrollan en el interior de la planta, visualizará la importancia de su trabajo individual y cómo éste repercutirá en el logro de los objetivos. Esta actividad suele despertar un gran interés y fascinación en el trabajador de nuevo ingreso, generando a su llegada un ligero grado de compromiso para con la organización porque, lo cierto es que, si no lo hacemos el trabajador nunca se sentirá parte de ese complejo proceso productivo.
- **El Comedor.** Es importante que conozca la ubicación del Comedor y la forma en que se ofrece el servicio de comida, sus horarios de servicio, su costo, etc.
- **El Servicio Médico.** En el recorrido debemos incluir la ubicación del Servicio Médico, toda vez que se trata de un área estratégica para atender cualquier emergencia que se pudiera presentar durante el desarrollo de su jornada laboral. De igual manera vamos a explicarle brevemente la función principal del Servicio Médico y, de qué manera puede ayudar a optimizar la labor de este Servicio Médico.
- **Sanitarios, Regaderas y área de Casilleros.** Es de vital importancia hacerle saber la ubicación de los Sanitarios y Regaderas, así como el horario y forma en que podrá ingresar a ellos, respetando los lineamientos de disciplina y seguridad. Con respecto al área de Casilleros (casi todas las plantas cuentan con ellos), debemos indicarle qué casillero le corresponderá utilizar para guardar su ropa y pertenencias personales durante su jornada laboral.

- **El área específica de trabajo.** Es quizá la parte del recorrido que más interés despierta en el trabajador de nuevo ingreso, toda vez que se trata del área en la que propiamente habrá de desempeñar su trabajo y en la que demostrará sus habilidades y consolidará su compromiso para con los objetivos de la planta.
- **Otras áreas de interés.** Durante el recorrido se pueden incluir algunas otras área de interés para el trabajador, tales como: el Almacén de Refacciones, el Tablero de Avisos, los Botiquines de Primeros Auxilios, la Oficina Sindical, las Casetas de Vigilancia, etc. Todo ello con objeto de que el trabajador ubique todas aquellas áreas a las que puede acceder en caso necesario.

Prestaciones y Beneficios para el Personal

Este segmento debe contener información concreta respecto a las Prestaciones que reciben los trabajadores y los requisitos para obtenerlas; siendo recomendable entregarle un ejemplar impreso del Contrato Colectivo de Trabajo (si lo hubiera), ya que es el documento en el que se plasman a detalle dichas prestaciones.

Es obvio que en el "Manual de Inducción" no se pueden citar todas y cada una de las prestaciones a que tienen derecho los trabajadores (recordemos que éste debe ser breve para invitar a su lectura y consulta), sin embargo, se recomienda mencionar las de mayor relevancia económica para el trabajador y recomendarle leer con mayor detenimiento y calma el ejemplar del Contrato Colectivo que le entregaremos.

Obligaciones del Trabajador

En esta parte se informa sobre los aspectos disciplinarios más importantes para garantizar un sano ambiente de trabajo, tales como: horarios de trabajo y de comida, uso de la credencial de trabajo, uso del equipo de protección personal, uso de casilleros, etc., de manera que se garantice la disciplina en todas las instalaciones de la planta.

Al igual que con las Prestaciones, se debe hacer mención sólo de las obligaciones más importantes para el trabajador, extraídas del Reglamento Interior de Trabajo, y entregarle un ejemplar de dicho Reglamento para que lo lea y consulte con mayor detenimiento en el futuro.

Estos son tan solo algunos de los elementos que el “Manual de Inducción” debe contener, sin embargo, podemos incluir otros que consideremos de vital importancia para el trabajador, siempre de acuerdo a las prioridades y necesidades de cada organización.

4.4. Cómo y Cuándo se lleva a cabo la difusión del “Manual de Inducción”

La simple elaboración de un “Manual de Inducción” no va a ser suficiente para disminuir el problema de rotación excesiva de personal.

La difusión del “Manual de Inducción” es tan importante como la elaboración del mismo, ya que **éste debe ser conocido por todos los integrantes de la empresa** y, lo más importante, debe ser **“puesto en marcha” consistentemente**, no debe pasar a ser uno más de los muchos Manuales con que cuentan algunas empresas (encarpetados, archivados y no consultados).

La difusión del "Manual de Inducción" es una actividad de suma prioridad, por lo que la empresa debe estar dispuesta a considerar obligatorio el Proceso de Inducción para el Personal de Nuevo Ingreso, **destinando para ello el tiempo y los recursos necesarios** para que éste reciba un ejemplar del "Manual de Inducción" y participe de todas las actividades que contempla dicho Manual. Dependiendo de la complejidad de cada proceso y de cada organización, se sugiere destinar los 3 primeros días de labores del trabajador para este Proceso de Inducción.

A simple vista puede parecer excesiva la obligatoriedad de la Inducción, sin embargo, debemos recordar que es precisamente esta ambigüedad en el proceso de Inducción lo que contribuye a la deserción de los trabajadores y la ocurrencia de accidentes de trabajo que pudieron ser evitados.

Haciendo obligatoria la Inducción del Personal, los responsables de todos los Departamentos y/o Jefaturas estarán conscientes del apoyo que deben brindar a Recursos Humanos para llevar a buen término el Proceso de Inducción, el cual contribuirá a disminuir la rotación de personal y, por consiguiente, estabilizar la Plantilla de Trabajadores, factor fundamental para aspirar al cumplimiento de los objetivos de producción.

4.5. Quién debe hacer la difusión del "Manual de Inducción".

La difusión del "Manual de Inducción" es responsabilidad directa del área de Recursos Humanos, específicamente puede ser el Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal el responsable de coordinar todo el Proceso de Inducción.

Sin embargo, esta responsabilidad debe ser compartida con todas las Áreas de la Planta, de manera que algunas de las actividades de carácter técnico sean impartidas y explicadas por los expertos en cada materia, por ejemplo:

- El proceso productivo puede ser explicado por personal de Producción, ya que son ellos los que mejor conocen el proceso y pueden responder a cualquier cuestionamiento de carácter técnico.
- El tema relativo al Servicio Médico puede ser impartido por el Médico de la Planta, quien cuenta con los elementos técnicos necesarios para hacerlo y conoce a detalle el procedimiento a seguir en caso de que el trabajador requiera hacer uso de este Servicio Médico.
- El tema del equipo de protección personal puede ser explicado por el Jefe de Seguridad e Higiene de la planta, ya que es la persona indicada para mostrar la forma correcta de usar el equipo de protección personal, la vida útil del mismo y el procedimiento para que le sea entregado y/o repuesto en caso necesario.

Lo más importante en esta etapa de difusión es **la congruencia**, es decir, se debe comprometer a todos los integrantes de la empresa a que conozcan y pongan en práctica realmente este Manual de Inducción.

Con frecuencia observamos que en algunas organizaciones el "Manual de Inducción" establece la obligación de portar el uniforme completo y equipo de protección personal, pero el Supervisor y/o Jefe de Área no portan ni el uniforme ni el equipo de protección personal y, en consecuencia, no exigen ni tienen la calidad moral para exigir a sus trabajadores el cumplimiento de dicha obligación, echando por tierra todo el trabajo, el tiempo y los recursos invertidos en el proceso de Inducción, convirtiendo nuestro Manual de Inducción en "letra muerta" y, lo que es peor, logrando el efecto contrario al que se buscaba con dicho Manual.

4.6. Qué beneficio obtiene la empresa al contar con un "Manual de Inducción".

Los beneficios son incontables e invaluable, pues definitivamente el que la empresa cuente con un "Manual de Inducción" repercutirá grandemente en beneficio de la misma. Basta mencionar algunos de ellos:

- La empresa que cuenta con un "Manual de Inducción" proyecta una imagen de organización y disciplina, que la hace destacar entre otras empresas.
- La empresa que practica y exige congruencia a sus integrantes, definitivamente tiene garantizado el compromiso de sus trabajadores y colaboradores.
- La empresa que cuenta con un "Manual de Inducción" logra despertar en sus trabajadores de nuevo ingreso el sentido de "pertenencia", el cual muchas veces es más gratificante para los trabajadores que el paquete de prestaciones y beneficios económicos que la empresa le ofrece.
- La empresa que cuenta con un "Manual de Inducción" y otorga las facilidades para la difusión del mismo, verá disminuidos los accidentes de trabajo y la rotación de personal, situaciones que, si no se controlan, le generan "tiempos muertos" y elevados costos de producción al tener que recurrir al pago de tiempo extra para medio completar su Plantilla de Personal.

4.7. Elaboración del “Manual de Inducción”.

El desarrollo de este punto ha quedado plasmado en el “Manual de Inducción” que se elaboró para la Planta PORCELA, el cual aparece en el Apéndice del presente trabajo de investigación.

Este “Manual de Inducción” se diseñó en forma breve y considerando los aspectos más relevantes que debe conocer todo trabajador de nuevo ingreso y, desde luego, es susceptible de mejoras.

Como se mencionó anteriormente, el “Manual de Inducción” representa tan solo una guía para todo el proceso de Inducción, el cual debe ser complementado y reforzado con cada uno de los documentos organizacionales de la empresa, como son:

- Manuales y Procedimientos de Trabajo
- Reglamento Interior de Trabajo
- Contrato Colectivo de Trabajo y
- Reglamento de Seguridad e Higiene, entre otros.

4.8. Medición de los resultados.

En la Introducción se mencionó que la información que se recopiló y analizó es de carácter documental y proviene de los Reportes Internos que se elaboraron mensualmente en la PLANTA PORCELA, correspondientes a los meses de enero a diciembre 2005, tales como:

- Reporte de Rotación de Personal – Área de Producción
- Reporte de Incentivos de Producción
- Resumen de Entrevistas de Salida al Personal que causa Baja
- Reporte de Tiempo Extra Pagado

Estos Reportes se concentraron en un Reporte Anual para visualizar el comportamiento mensual de las variables de interés durante el año 2005, tales como:

- Índice de rotación
- Porcentaje de Incentivos pagados por producción
- Motivos de Baja del Personal
- Porcentaje de Tiempo Extra pagado x Plantilla Incompleta

Al analizar dichos Reportes se encontró que todos ellos reflejaban resultados adversos para la planta durante casi todo el año 2005. Los motivos podrían ser muchos, sin embargo, llamó nuestra atención que durante todo el año no se logró completar la Plantilla de Personal autorizada para el área de Producción, situación a todas luces preocupante.

Algunos de los indicadores de esta situación eran los siguientes:

- El promedio de **trabajadores faltantes (déficit)** en la Plantilla de Personal autorizada **era de -18.92 trabajadores al mes**, es decir, el área de Producción estuvo laborando con un faltante de casi 19 trabajadores mensualmente, es obvio que con ese déficit de personal era muy difícil estabilizar el proceso productivo para alcanzar los objetivos de calidad y cantidad previamente establecidos para la planta.
- La empresa ofrece el pago de **incentivos de producción** por 2 conceptos, cantidad y calidad, los cuales representan un ingreso adicional para los trabajadores de hasta el 26% de su sueldo mensual, sin embargo, la producción fue tan baja y de tan mala calidad que sólo en 4 meses de todo el año 2005 se pagaron incentivos a los trabajadores y éstos fueron muy raquítricos, **apenas del 3%, 2% y 1%, con un promedio anual del 0.58%.**
- Al analizar las causas de que el personal causara baja o renunciara al trabajo, incluso antes de concluir su primer mes de trabajo, la causal que mayor incidencia reflejaba era el **"abandono de trabajo"**, es decir, trabajadores que ni siquiera se tomaron la molestia de renunciar, tan sólo dejaron de asistir a laborar, obviamente no lograron desarrollar ningún apego a la organización y, mucho menos, compromiso con los objetivos de producción, reflejo seguramente de la vaga Inducción que recibieron al ser contratados.

- Por lo que respecta a la cantidad de **horas extras** que se generaron y pagaron, era verdaderamente preocupante la cifra, ésta representaba, en promedio, el **13.47% mensual de "sobresueldos" dobles y triples** que la empresa debía pagar y, peor aún, sin llegar a los objetivos de la planta. Lo más grave en este caso era que el 53.41% del tiempo extra que se generaba obedecía a la causa "Plantilla Incompleta".

De seguir a este ritmo, ni los trabajadores ya permanentes (con antigüedad y de planta) podrían resistir el exceso de trabajo por tener que "doblar" turno, ni las finanzas de la planta podrían soportar este gasto excesivo por concepto de Tiempo Extra el cual, definitivamente, resultaba infructuoso.

A continuación se presentan los Reportes que sirvieron de base para iniciar el Análisis y Medición de Resultados:

REPORTE DE ROTACIÓN DE PERSONAL (2005)
AREA DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES ACUM.
TRABAJADORES AL INICIO	170	173	175	170	171	169	167	163	162	163	162	164	2,009
ALTAS EN EL MES	15	16	10	12	14	12	10	16	10	10	16	9	150
BAJAS EN EL MES	12	14	15	11	16	14	14	17	9	11	14	19	166
TRABAJADORES AL FINAL	173	175	170	171	169	167	163	162	163	162	164	154	1,993
INDICE DE ROTACIÓN	7.87%	8.62%	7.25%	6.74%	8.82%	7.74%	7.27%	10.15%	5.85%	6.46%	9.20%	8.81%	7.90%
PLANTILLA AUTORIZADA	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	2,220
DÉFICIT DE PERSONAL	-12	-10	-15	-14	-16	-18	-22	-23	-22	-23	-21	-31	-227

Promedio de Trabajadores Faltantes x Mes en Plantilla: **-18.92**

REPORTE DE INCENTIVOS DE PRODUCCIÓN (2005)

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES ACUM.
OBJETIVO EN MTS.	418,500	378,000	418,500	405,000	418,500	405,000	418,500	418,500	405,000	418,500	405,000	418,500	4,927,500
PRODUCCIÓN REAL	385,020	340,200	372,465	366,525	376,650	360,450	334,800	330,615	344,250	313,875	340,200	301,320	4,166,370
% CUMPLIMIENTO CANT.	92%	90%	89%	91%	90%	89%	80%	79%	85%	75%	84%	72%	85%
INCENTIVO X CANT.	3%	1%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7.00%
													Promedio Incentivo x Cant.
													0.58%
OBJETIVO EN CALIDAD 1a.	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	
OBJETIVO EN MTS. 1a.	410,130	370,440	410,130	396,900	410,130	396,900	410,130	410,130	396,900	410,130	396,900	410,130	4,828,950
CALIDAD REAL	89%	88%	85%	89%	89%	87%	84%	88%	87%	84%	83%	80%	
CALIDAD REAL EN MTS.	342,668	299,376	316,595	326,207	335,219	313,592	281,232	290,941	299,498	263,655	282,366	241,056	3,592,404
% CUMPLIMIENTO CAL.	84%	81%	77%	82%	82%	79%	69%	71%	75%	64%	71%	59%	74%
INCENTIVO X CALIDAD	0%	0%	0%	0%	0.00%								
													Promedio Incentivo x Calidad
													0.00%
SUMA INCENTIVO PAGADO	3%	1%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7.00%
													Promedio de Incentivos Pagados
													0.58%

% Cumplimiento	% Incentivo
100%	11
99%	10
98%	9
97%	8
96%	7
95%	6
94%	5
93%	4
92%	3
91%	2
90%	1

% Cumplimiento	% Incentivo
98%	15
97%	14
96%	13
95%	12
94%	11
93%	10
92%	9
91%	8
90%	7

REPORTE DE ENTREVISTAS DE SALIDA AL PERSONAL QUE CAUSA BAJA

2005

PRINCIPALES MOTIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES ACUM.
MEJORA ECONÓMICA	3	4	3	3	5	4	3	6	2	2	4	5	44
LEJANÍA DEL HOGAR	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4
HORARIO DE TRABAJO	2	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8
PROBLEMAS DE SALUD	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
AMBIENTE DE TRABAJO	2	2	4	3	3	5	4	5	4	6	5	6	49
ABANDONO DE TRABAJO	4	5	6	4	6	5	6	5	3	2	5	8	59
TOTAL BAJAS EN EL MES	12	14	15	11	16	14	14	17	9	11	14	19	166

ANÁLISIS DE DATOS	INCIDENCIA
ABANDONO DE TRABAJO	59
AMBIENTE DE TRABAJO	49
MEJORA ECONÓMICA	44
HORARIO DE TRABAJO	8
LEJANIA DEL HOGAR	4
PROBLEMAS DE SALUD	2
TOTAL BAJAS	166

**MOTIVO RECURRENTE, NO SIEMPRE CIERTO.

REPORTE DE TIEMPO EXTRA PAGADO - AREA DE PRODUCCIÓN

2005

PRINCIPALES MOTIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES ACUM.
Horas Jornada Normal:	39,960	35,520	39,960	38,480	39,960	38,480	39,960	39,960	38,480	39,960	38,480	39,960	469,160
INCAPACIDADES IMSS	144	136	160	152	168	160	152	160	144	144	152	176	1,848
ACCIDENTES DE TRABAJO	256	232	264	248	280	256	272	264	240	270	210	297	3,089
VACACIONES	1024	960	1088	1024	1152	1088	1152	1088	1088	1216	1224	1152	13,256
PLANTILLA INCOMPLETA	2080	1320	2400	2160	2816	3072	3240	3672	3024	3456	2808	3712	33,760
FALTAS INJUSTIFICADAS	160	152	144	152	136	128	136	112	120	112	112	104	1,568
SANCIONES	280	240	304	288	288	280	296	256	304	256	312	232	3,336
PERMISOS POR C.C.T.	120	80	144	136	136	120	128	144	136	144	128	160	1,576
NECESIDADES DE PROD.	480	440	400	392	416	392	400	320	408	320	440	368	4,776
TOTAL HORAS EXTRAS	4544	3560	4904	4552	5392	5496	5776	6016	5464	5918	5386	6201	63,209
% contra jornada normal:	11.37%	10.02%	12.27%	11.83%	13.49%	14.28%	14.45%	15.06%	14.20%	14.81%	14.00%	15.52%	13.47%

CAUSAS DEL T.E.	CANT. HORAS	% REPRESENTA
PLANTILLA INCOMPLETA	33,760	53.41%
VACACIONES	13,256	20.97%
NECESIDADES DE PROD.	4,776	7.56%
SANCIONES	3,336	5.28%
ACCIDENTES DE TRABAJO	3,089	4.89%
INCAPACIDADES IMSS	1,848	2.92%
PERMISOS X CONTRATO	1,576	2.49%
FALTAS INJUSTIFICADAS	1,568	2.48%
Totales:	63,209	100.00%

Es el concepto que más Tiempo Extra está generando

La Gerencia de Planta, confiando en la propuesta del Departamento de Recursos Humanos, aprobó en el mes de Diciembre 2005 el "Manual de Inducción", el cual empezó a utilizarse como guía elemental en el proceso de Inducción en la Planta PORCELA a partir del mes de Enero 2006.

Es importante recalcar que, previo a la entrada en vigor del Manual, la Gerencia de Planta en coordinación con Recursos Humanos, llevaron a cabo una serie de reuniones con todo el personal de la planta, desde Gerentes de Área hasta operarios de planta, para explicarles lo siguiente:

El motivo por el que se les estaba reuniendo:

- Se les hizo saber que era prioritario tomar las medidas necesarias para estabilizar la Plantilla de Trabajadores, pues era quizá una de las principales causas por las que no se estaban cumpliendo los objetivos de cantidad y calidad en la planta.

Qué medidas se iban a tomar:

- Se les informó que se había elaborado un "Manual de Inducción" que serviría de guía en el proceso de Inducción para los trabajadores de nuevo ingreso. A cada persona se le entregó un ejemplar de dicho Manual y se revisó paso a paso su contenido.
- Se les explicó que su aplicación sería una labor conjunta entre el Departamento de Recursos Humanos y las áreas de Producción, Servicio Médico y Seguridad Industrial, entre otras, pero que todo el personal de la planta debía apegarse a los lineamientos en él contenidos.

- Se les informó que se destinarían los 3 primeros días de labores del trabajador para su Inducción, en un horario de 8:00 a 16:00 hrs., tiempo durante el cual se programarían todas las actividades plasmadas en el Manual de Inducción, y que los responsables de impartir algún tema ó actividad debían disponer de tiempo para este fin, es decir, se les solicitó su completa colaboración.
- Con objeto de que todos pudieran organizar sus actividades de rutina y cumplir con su parte en el proceso de Inducción, se determinó **unificar el ingreso de los trabajadores en día Lunes**, y se programaron las actividades del Manual para los días Lunes, Martes y Miércoles, de manera que no interfirieran con sus principales funciones, pero **destinando un día y un horario para su participación en el proceso de Inducción**.

Cuándo empezarían estas medidas:

- Se les informó que arrancarían la aplicación del Manual de Inducción a partir del 1º de enero 2006, y que se haría una revisión de los resultados al terminar el primer semestre del año 2006.

Algo sumamente importante, **se les hizo mucho hincapié en que el éxito de este Manual redundaría en beneficio de todos y cada uno de los que laboran en la Planta**, básicamente por lo siguiente:

- Si el personal de nuevo ingreso se siente bien recibido y orientado respecto a su trabajo, buscará arraigo en la planta.

- Si el trabajador de nuevo ingreso se arraiga en la planta estará contribuyendo a estabilizar la Plantilla de Personal.
- Si se estabiliza la Plantilla de Personal se pueden trabajar todas las líneas de producción al contar con el personal completo.
- Si se trabajan todas las líneas de producción se pueden cubrir las cuotas de producción.
- Si se cubren las cuotas de producción **TODOS** recibimos el pago de incentivos por producción, que pueden ser desde el 1% hasta el 26% de nuestro sueldo mensual.

Al término de estas reuniones, la mayoría del personal salía **sensibilizado** con respecto a la importancia de coadyuvar al éxito de estas medidas, toda vez que **visualizaron un beneficio inmediato y cierto**, siempre y cuando todos colaboraran, ya que los incentivos se otorgan de manera general para todos los trabajadores de la planta.

Ahora bien, para evaluar la efectividad del "Manual de Inducción" se recopiló y analizó la información de los mismos Reportes Internos de la planta, pero correspondientes a los meses de enero a junio de 2006, y los beneficios derivados de dicha implantación pudieron verse y sentirse aún antes de analizar a detalle los resultados.

Estos son algunos de los resultados obtenidos a 6 meses de la implantación del "Manual de Inducción":

- El **índice de rotación de personal** disminuyó en promedio **de 7.90% a 3.15%** y, en consecuencia, el déficit de personal en la Plantilla también bajó **de -18.92 a -2.50 trabajadores x mes en promedio**, logrando "estabilizar" la Plantilla de Personal de manera significativa.

- El **porcentaje de incentivos de producción** elevó su promedio mensual **de 0.58% a 8.0%** durante estos 6 meses de implantación, con el consecuente beneplácito de trabajadores y funcionarios de la planta. En este renglón sigue siendo el incentivo x calidad el que no se ha logrado alcanzar con plena satisfacción, sin embargo, todos estamos seguros de que estabilizada completamente la Plantilla de Personal se logrará la especialización y pericia del personal para alcanzar este objetivo del 15% de incentivo para el rubro de calidad.
- Con respecto al número y motivos de Baja del Personal, se tuvieron tan sólo **18 bajas a 6 meses de la implantación** del "Manual de Inducción", siendo ahora la causa "abandono de trabajo" la segunda después de la "mejora económica" según argumentaron los trabajadores que causaron baja.
- Con respecto al **Tiempo Extra pagado** durante estos 6 meses, se logró disminuir drásticamente el porcentaje promedio **de 13.47% a 6.69%**, con el consecuente ahorro económico y, lo más importante, alcanzando ya parte de los objetivos de la planta. Anteriormente la "Plantilla Incompleta" era la causa que generaba el mayor porcentaje tiempo extra, 53.41% del total que se generaba y pagaba; este porcentaje bajó al 21.11%, es decir, bajó a menos de la mitad de lo que se generaba y pagaba por esta causa.

Enseguida se presentan los Reportes en los que se plasman los resultados antes descritos:

REPORTE DE ROTACIÓN DE PERSONAL 2006 (ENERO - JUNIO)
AREA DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTALES ACUM.
TRABAJADORES AL INICIO	154	168	183	187	186	185	1,063
ALTAS EN EL MES	20	20	7	0	1	2	50
BAJAS EN EL MES	6	5	3	1	2	1	18
TRABAJADORES AL FINAL	168	183	187	186	185	186	1,095
INDICE DE ROTACIÓN	8.07%	7.12%	2.70%	0.27%	0.81%	0.81%	3.15%
PLANTILLA AUTORIZADA	185	185	185	185	185	185	1,110
DÉFICIT DE PERSONAL	-17	-2	2	1	0	1	-15

Promedio de Trabajadores Faltantes x Mes en Plantilla: **-2.50**

REPORTE DE INCENTIVOS DE PRODUCCIÓN 2006 (ENERO - JUNIO)

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTALES ACUM.
OBJETIVO EN MTS.	418,500	378,000	418,500	405,000	418,500	405,000	2,443,500
PRODUCCIÓN REAL	372,465	351,540	397,575	376,650	393,390	380,700	2,272,320
% CUMPLIMIENTO CANT.	89%	93%	95%	93%	94%	94%	93%
INCENTIVO X CANT.	0%	4%	6%	4%	5%	5%	24.00%
			Promedio Incentivo x Cantidad				4.00%
OBJETIVO EN CALIDAD 1a.	98%	98%	98%	98%	98%	98%	
OBJETIVO EN MTS. 1a.	410,130	370,440	410,130	396,900	410,130	396,900	2,394,630
CALIDAD REAL	89%	91%	92%	95%	96%	95%	
CALIDAD REAL EN MTS.	331,494	319,901	365,769	357,818	377,654	361,665	2,114,301
% CUMPLIMIENTO CAL.	81%	86%	89%	90%	92%	91%	88%
INCENTIVO X CALIDAD	0%	0%	0%	7%	9%	8%	24.00%
			Promedio Incentivo x Calidad				4.00%
SUMA INCENTIVO PAGADO	0%	4%	6%	11%	14%	13%	48.00%
			Promedio de Incentivos Pagados				8.00%

% Cumplimiento	% Incentivo
100%	11
99%	10
98%	9
97%	8
96%	7
95%	6
94%	5
93%	4
92%	3
91%	2
90%	1

% Cumplimiento	% Incentivo
98%	15
97%	14
96%	13
95%	12
94%	11
93%	10
93%	9
91%	8
90%	7

**REPORTE DE ENTREVISTAS DE SALIDA AL PERSONAL QUE CAUSA BAJA
2006 (ENERO - JUNIO)**

PRINCIPALES MOTIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTALES ACUM.
MEJORA ECONÓMICA	1	2	2	1	0	1	7
LEJANÍA DEL HOGAR	0	1	0	0	0	0	1
HORARIO DE TRABAJO	0	0	1	0	1	0	2
PROBLEMAS DE SALUD	0	0	0	0	1	0	1
AMBIENTE DE TRABAJO	1	1	0	0	0	0	2
ABANDONO DE TRABAJO	4	1	0	0	0	0	5
TOTAL BAJAS EN EL MES	6	5	3	1	2	1	18

ANÁLISIS DE DATOS	INCIDENCIA
MEJORA ECONÓMICA	7
ABANDONO DE TRABAJO	5
AMBIENTE DE TRABAJO	2
HORARIO DE TRABAJO	2
LEJANIA DEL HOGAR	1
PROBLEMAS DE SALUD	1
TOTAL BAJAS	18

** HA PASADO AL 2o. LUGAR COMO CAUSA DE BAJA

REPORTE DE TIEMPO EXTRA PAGADO - AREA DE PRODUCCIÓN
2006 (ENERO - JUNIO)

PRINCIPALES MOTIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTALES ACUM.
HORAS JORNADA REF.	39,960	35,520	39,960	38,480	39,960	38,480	232,360
INCAPACIDADES IMSS	208	128	120	136	128	112	832
ACCIDENTES DE TRABAJO	240	160	112	96	120	96	824
VACACIONES	1088	1024	864	912	1152	1088	6,128
PLANTILLA INCOMPLETA	1728	960	320	160	64	48	3,280
FALTAS INJUSTIFICADAS	168	112	88	72	96	104	640
SANCIONES	240	200	176	136	208	176	1,136
PERMISOS POR C.C.T.	88	72	120	144	152	128	704
NECESIDADES DE PROD.	600	480	296	232	208	176	1,992
TOTAL HORAS EXTRAS	4360	3136	2096	1888	2128	1928	15,536
% contra jornada normal:	10.91%	8.83%	5.25%	4.91%	5.33%	5.01%	6.69%

CAUSAS DEL TIEMPO EXTRA	CANT. HORAS	% REPRESENTA
VACACIONES	6,128	39.44%
PLANTILLA INCOMPLETA	3,280	21.11%
NECESIDADES DE PRODUCCIÓN	1,992	12.82%
SANCIONES	1,136	7.31%
INCAPACIDADES IMSS	832	5.36%
ACCIDENTES DE TRABAJO	824	5.30%
PERMISOS POR C.C.T.	704	4.53%
FALTAS INJUSTIFICADAS	640	4.12%
Totales:	15,536	100.00%

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos y ya analizados reflejan una importante y considerable disminución de las variables que acusaban un grave problema para la empresa Porcelanite, S.A. de C.V. – Planta Porcela, las cuales conviene recordar:

- Hubo una considerable reducción en el índice de rotación de personal (de 7.90% a 3.15%), por tanto, **se logró “estabilizar” casi en su totalidad la Plantilla de Personal.**
- Al conseguir una Plantilla de Personal casi estabilizada, se pudieron trabajar la mayoría de las líneas de producción y, en consecuencia, **se alcanzaron ya parte de los objetivos de cantidad y calidad con sus correspondientes incentivos**, aumentando el promedio de incentivos pagados de 0.58% a 8.0%, con una clara tendencia a seguir aumentando dicho porcentaje.
- La causa “abandono de trabajo” pasó a ser la 2ª causa recurrente, aunque lo más importante es señalar que tan sólo **se tuvieron 5 bajas** por este motivo en el período de análisis posterior a la implantación del Manual de Inducción.
- Con respecto al **tiempo extra** que se venía pagando, éste disminuyó considerablemente (del 13.47% al 6.69%), claro reflejo de contar con una Plantilla de Personal completa.

Por tanto, **podemos concluir que la Hipótesis planteada al principio del presente trabajo de investigación ha quedado plenamente comprobada**, pues evidentemente el contar con un “Manual de Inducción” ha sido factor determinante para estabilizar la Plantilla de Personal y, por ende, disminuir el alto índice de Rotación de Personal.

Definitivamente se hace hincapié en que este fue un trabajo de equipo, en el que se conjuntaron los esfuerzos de la Gerencia de Planta, el Departamento de Recursos Humanos y el resto de las áreas y Departamentos que conforman la Planta PORCELA, ya que su colaboración y entusiasmo fueron determinantes para alcanzar los resultados antes descritos.

También es imprescindible resaltar que el 50% del éxito de esta implantación fue gracias al apoyo incondicional y total que la Gerencia de Planta estuvo dispuesta a brindar al Departamento de Recursos Humanos en los siguientes aspectos:

- 1.** Al confiar plenamente en la propuesta que le hizo el Departamento de Recursos Humanos sobre la necesidad de contar con un “Manual de Inducción”.
- 2.** Al autorizar la “puesta en marcha” del “Manual de Inducción” y todas las actividades inherentes al mismo.
- 3.** Al autorizar que los primeros 3 días de labores para el trabajador de nuevo ingreso fueran destinados exclusivamente a su Inducción.
- 4.** Al facilitar los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo un verdadero y consistente proceso de Inducción.
- 5.** Al participar activamente en el proceso de Inducción dándoles la Bienvenida personalmente a los trabajadores de nuevo ingreso.

Es verdaderamente gratificante comprobar las “bondades” que un “Manual de Inducción”, bien respaldado y observado, puede representar para las empresas dispuestas a concederle la importancia que éste, y el Proceso de Inducción en su conjunto, representan para elevar la productividad en las organizaciones.

APÉNDICE

Manual de Inducción



Departamento de Recursos Humanos
Enero 2006

OBJETIVO

El presente Manual de Inducción tiene por objeto proporcionarte la información básica de nuestra empresa, la cual te permitirá integrarte en forma eficiente a tus labores y así contribuir, con tu valioso esfuerzo, al logro de los objetivos organizacionales.

CONTENIDO DEL MANUAL

- **Bienvenida**
- **Breve Historia de nuestra empresa**
- **Filosofía Corporativa**
 - Misión
 - Visión
 - Valores
- **Estructura Organizacional**
 - Estructura del “Grupo PORCELANITE”
 - Organigrama de nuestra Planta “PORCELA”
- **Instalaciones**
 - Nuestra Planta Productiva – Objetivos de Producción
 - Comedor
 - Servicio Médico
 - Sanitarios, Regaderas y área de Casilleros
 - Tablero de Avisos
 - Tu área de Trabajo
- **Prestaciones**
 - Forma de Pago
- **Obligaciones del Personal**

¡¡Bienvenido a Nuestro Equipo!!

A nombre de todos los que integramos esta empresa, te damos la más cordial bienvenida a “Porcelanite, S.A. de C.V. – Planta PORCELA”, líderes en la fabricación y comercialización de recubrimientos cerámicos.

La Planta Porcela te reserva muchas oportunidades, retos y satisfacciones, y te invita a que te unas a nuestro esfuerzo, objetivos y expectativas, porque sabemos que entre todos lograremos el crecimiento y óptimo desempeño de nuestra Planta, así como el desarrollo individual de sus trabajadores.

En este esfuerzo compartido tú tienes un papel fundamental y esperamos que también te hagas merecedor de los beneficios que cosecharemos juntos.

Nuevamente ¡BIENVENIDO!



Breve Historia de nuestra empresa

“Porcelanite, S.A. de C.V.” nació el 30 de noviembre de 1959, como una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de recubrimientos cerámicos para muros y pisos, con acabados de esmalte vítreo en varios colores y texturas. Instaló su primera planta industrial en el Municipio de Ecatepec de Morelos, en el Estado de México, hoy conocida como Planta “Porcela”, con procesos de producción casi artesanales, empleando para ello “mano de obra” proveniente de las zonas aledañas a la planta.

Con el pasar de los años, esta planta ha sufrido una serie de cambios, tanto en su estructura organizacional como en su maquinaria y equipo, por lo que ha tenido que adecuar en varias ocasiones sus procesos de producción, demandando con ello personal calificado para todas las áreas de trabajo.

Actualmente cuenta con 6 modernas plantas en México (1 en el Estado de México, 3 en Tlaxcala, 1 en Querétaro y 1 en Guanajuato), todas ellas con tecnología de vanguardia, cuya producción anual se acerca a los 100 millones de metros cuadrados, lo que hace que “Porcelanite”, empresa 100% mexicana, se convierta en la industria productora de recubrimientos cerámicos más importante de México y el productor más grande del mundo en pisos y muros cerámicos.

Su Plantilla actual es de 4,000 trabajadores distribuidos en sus 6 plantas, de los cuales 230 pertenecen a nuestra Planta “Porcela”.



Filosofía Corporativa

MISIÓN:

Satisfacer las expectativas de nuestros clientes, mediante la fabricación y comercialización de recubrimientos cerámicos de la más alta calidad y con diseños innovadores, que contribuyan a embellecer los espacios y recintos que requieren y demandan nuestros productos.

VISIÓN:

Todos los que laboramos en “Grupo Porcelanite” nos esforzamos día a día para incrementar y afianzar nuestro liderazgo en la fabricación y comercialización de recubrimientos cerámicos.

VALORES:

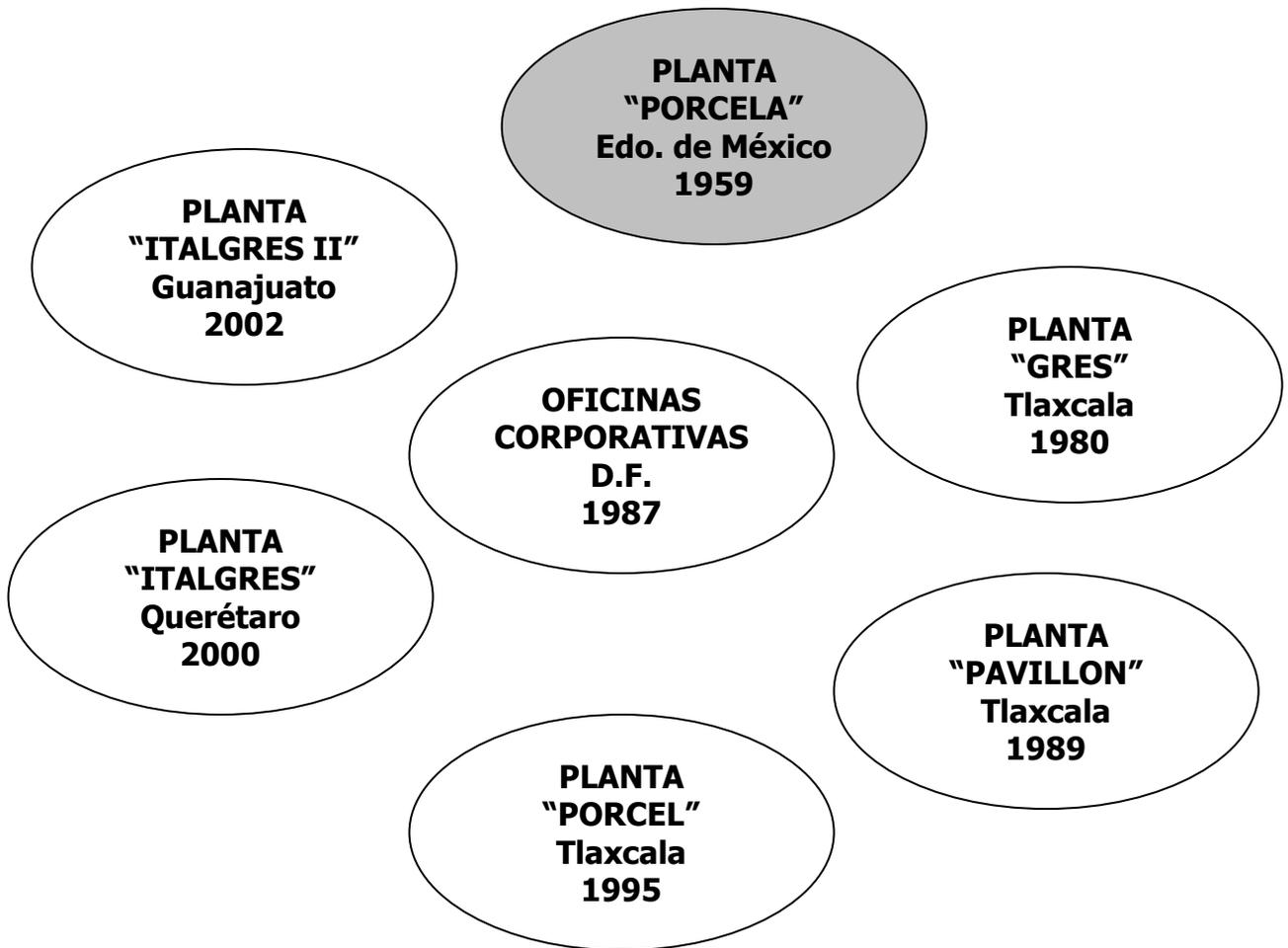
Los principios éticos que consideramos indispensables para guiar nuestra conducta, laboral y personal son:

Honestidad: conducirnos siempre con la verdad y haciendo lo correcto en todo momento.

Eficiencia: hacer las cosas bien desde la primera vez, evitando toda clase de desperdicio, ya sea de tiempo, de materiales, de recursos, etc.

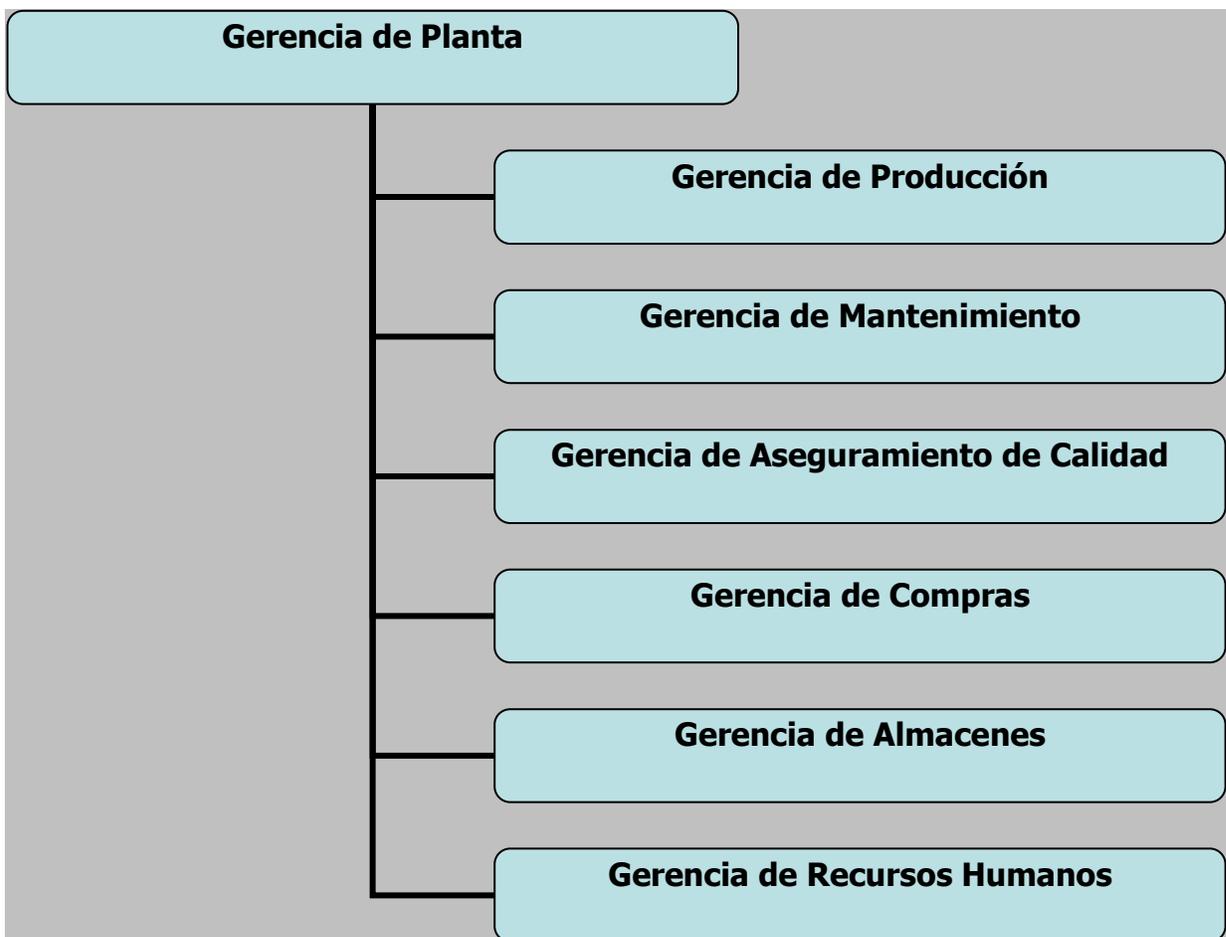
Respeto: nuestras relaciones de trabajo se dan en un clima de respeto mutuo; todos debemos recibir y dar un trato respetuoso.

Estructura Organizacional



Nuestra Planta "PORCELA" es la pionera en el Grupo PORCELANITE y, al igual que las otras cinco plantas, reporta resultados a las Oficinas Corporativas ubicadas en Bosques de las Lomas, en el D.F.

Organigrama Básico de nuestra Planta “PORCELA”



Instalaciones

Con objeto de que conozcas e identifiques nuestras instalaciones, hemos preparado para ti un recorrido completo por toda la Planta, el cual incluye lo siguiente:

Nuestra Planta Productiva

El objeto de este recorrido es que conozcas nuestro proceso productivo, desde que se reciben las materias primas para la elaboración de las losetas y azulejos, hasta que el producto ha quedado debidamente empacado y flejado, listo para ser transportado y entregado a nuestros Clientes.



Nuestro proceso productivo básicamente comprende las siguientes etapas:

PREPARACIÓN DE PASTA. En esta etapa, una vez que se han recibido y verificado la calidad de las materias primas (barro, pizarra, silicatos, etc.), se procede a preparar la “pasta” (similar al lodo de consistencia líquida), el cual es molido y mezclado en los molinos, para luego ser depositado en una cisterna para su almacenamiento.

PRENSAS. Una vez preparada la “pasta”, ésta se pasa por un atomizador para ser pulverizada y enviada a las prensas hidráulicas, cuyos moldes habrán de darle el formato y tamaño que van a tener las losetas y/o azulejos, obteniendo así lo que llamamos bisquet “en crudo”.

HORNOS BISQUET. En esta etapa el bisquet “en crudo” pasa a través de un horno de rodillos para ser “quemado”, de manera que su consistencia cambie a rígida, y pueda ser esmaltado y decorado en la siguiente etapa.



ESMALTADO. Aquí se recibe el “bisquet” ya cocido y frío para proceder a la aplicación de los esmaltes y decorados, con pastas serigráficas previamente preparadas y reposadas en el área de Preparación de Esmaltes.

HORNOS ESMALTE. En esta etapa el bisquet ya esmaltado y decorado se somete a una segunda quema a través de un horno, también de rodillos, para que el producto adquiera el acabado brillante y color definitivo.

CLASIFICACIÓN FINAL. Una vez que el material ha sido quemado se transporta al área de Clasificación Final en la que, trabajadores con experiencia en la identificación de defectos del producto (Clasificadores), habrán de marcar qué productos presentan algún tipo de defecto tales como: despostillado, craquelado, contaminado, fuera de tono, etc., para que automáticamente se separen y se empaquen aquellos que cumplan los estándares de calidad.

EMBARQUES. Esta área recibe el producto ya empacado, flejado y en tarimas para su almacenamiento y futuro traslado a los Clientes.



OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN:

Es importante que, además de conocer nuestro proceso productivo, conozcas los OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN que nuestra planta “PORCELA” debe alcanzar. Estos objetivos han sido fijados por la Dirección de Operaciones de acuerdo a la capacidad instalada con que cuenta nuestra Planta y descontando el tiempo que consume el Mantenimiento Preventivo que ha sido programado para toda la maquinaria:

OBJETIVO DE CANTIDAD: 13,500 mts. x día

OBJETIVO DE CALIDAD: 98% calidad de 1ª

Esto significa que, de los 13,500 mts. que debemos producir durante los 3 turnos, el 98% de ellos deben tener una calidad de 1ª, es decir, sin defecto alguno.

Para cumplir con dichos objetivos, nuestra Plantilla de Personal está distribuida de manera equitativa en los 3 turnos, por lo que cada turno debe cumplir con una cuota diaria x turno de 4,500 mts.



Si la planta alcanza sus objetivos, recibiremos el pago de Incentivos de Producción de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla de Incentivos x Cantidad	
% Cumplimiento	% Incentivo
100%	11%
99%	10%
98%	9%
97%	8%
96%	7%
95%	6%
94%	5%
93%	4%
92%	3%
91%	2%
90%	1%

Tabla de Incentivos x Calidad	
% Cumplimiento	% Incentivo
98%	15%
97%	14%
96%	13%
95%	12%
94%	11%
93%	10%
92%	9%
91%	8%
90%	7%

Te das cuenta??... Todos podemos recibir hasta un **26% de nuestro sueldo mensual** por el pago de Incentivos de Producción, tan sólo por hacer bien nuestro trabajo y cumplir los objetivos de la planta.

¡¡Estamos ciertos de que tu trabajo será determinante para ayudarnos a cumplir estos objetivos!!

Comedor:

El Comedor proporciona servicio en los siguientes horarios:

Primer Turno: 9:30 a 10:00 hrs.
 10:10 a 10:40 hrs.
 10:50 a 11:20 hrs.

Turno Mixto: 14:00 a 14:30 hrs.

Segundo Turno: 17:00 a 17:30 hrs.
 17:40 a 18:10 hrs.
 18:20 a 18:50 hrs.

El Comedor no proporciona servicio en el 3er. Turno, por lo tanto, cuando te corresponda laborar en dicho turno, deberás traer los alimentos y bebidas que consumirás durante tu horario de comida, ya que no se permite salir de las instalaciones de la planta.

Tu Jefe inmediato te indicará en qué horario acudirás a tomar tus alimentos, ya que se han establecido horarios escalonados en cada departamento a fin de garantizar un ágil servicio en el Comedor.

El costo del boleto es de \$ 8.00 y se descuentan vía nómina, por lo que al momento de cobrar tu sueldo recibirás tus boletos para hacer uso del Servicio de Comedor.



Servicio Médico:

Existe un Departamento de Servicio Médico, el cual está a cargo de un Médico Especialista en Medicina del Trabajo, cuyas funciones principales son las siguientes:

- Practicar los Exámenes Médicos de Admisión a los candidatos próximos a cubrir una vacante en la empresa.
- Practicar los Exámenes Médicos Periódicos a todo el personal que labora en la Planta, con objeto de detectar si existe algún problema de salud que deba ser atendido de manera preventiva ó inmediata.
- Proporcionar atención médica oportuna a los trabajadores que sufran algún incidente ó riesgo de trabajo y, de ser necesario, coordinar su traslado a los servicios del IMSS.
- Capacitar a los integrantes de la Brigada de Primeros Auxilios para la atención de emergencias.
- Atender cualquier emergencia de salud que pudieran requerir los trabajadores durante su turno de trabajo, canalizándolos para su atención específica en el IMSS.
- Llevar el registro y control de los trabajadores que se encuentren incapacitados e informar a los Jefes de Departamento respectivos de dichas incapacidades.



Sanitarios, Regaderas y área de Casilleros:

Los sanitarios permanecen abiertos durante todo el día; te sugerimos conservar el orden y limpieza en ellos.

El área de regaderas y casilleros únicamente permanece abierta en los siguientes horarios:

De 5:20 a 6:40 hrs.

De 13:20 a 14:40 hrs.

De 21:20 a 22:40 hrs.

Se te asignará un casillero para tu uso personal, el cual deberás conservar en buen estado y asegurarlo con un candado de tu propiedad.



Tablero de Avisos:

Contamos con un Tablero de Avisos ubicado en la salida del área de Casilleros, el cual te sugerimos consultar de manera periódica, ya que en él encontrarás información de sumo interés, como puede ser:

- Indices de Productividad de la Planta.
- Porcentaje de Incentivos que recibirás por la Productividad de la planta.
- Personal que festeja su cumpleaños en la semana.
- Departamentos con menor número de incidentes y accidentes de trabajo.
- Cursos de Capacitación próximos a impartirse.
- Integrantes de la Brigada de Primeros Auxilios
- Integrantes de la Comisión de Seguridad e Higiene
- Circulares relativas a los días festivos.
- Avisos sindicales.
- Etc.



Tu área de Trabajo:

Durante el período de Inducción habrás de permanecer por períodos alternados en lo que será tu área de trabajo, bajo la supervisión directa de tu Jefe inmediato. Esto tiene por objeto lo siguiente:

- Que te familiarices con las actividades propias de tu área de trabajo.
- Que identifiques en tu área de trabajo las zonas de riesgo probable.
- Que observes cómo se operan los equipos y, eventualmente, los operes, una vez que hayas recibido información previa de tu Jefe inmediato sobre la operación.
- Que identifiques el equipo de protección personal que es necesario usar durante tu jornada laboral, el cual te será proporcionado por tu Jefe inmediato.
- Que aprendas a usar el equipo de protección personal y la forma en que éste te será repuesto una vez que haya concluido su vida útil.
- Resolver cualquier duda que te pudiera surgir durante el desarrollo de tu trabajo.



Prestaciones

Nuestra empresa ofrece un excelente paquete de prestaciones al Personal, las cuales podrás consultar a detalle en el ejemplar del “Contrato Colectivo de Trabajo” que te entregó el Departamento de Recursos Humanos. Sin embargo, podemos mencionar entre las más importantes las siguientes:

- 13% de Fondo de Ahorro
- 17% de Vales de Despensa
- 1 día de Sueldo por Premio de Puntualidad y Asistencia en forma semanal
- 37 días de Aguinaldo
- 53% de Prima Vacacional
- 62% de Prima Dominical
- Incentivos de Producción
- Ayuda de Comedor a los trabajadores del 3er. Turno
- Etc.



Forma de pago:

Para el pago de tu salario recibirás una “Tarjeta de Débito” a tu nombre, en la que se te depositará en forma semanal, los días Viernes, el importe de tu sueldo y demás prestaciones que hayas generado a la fecha de corte (semana vencida).



Para tu comodidad, en el interior de la planta (a un costado de la Caseta de Vigilancia) se ha instalado un Cajero Automático para que puedas hacer los “retiros” de tu dinero que sean necesarios, sin tener que acudir a una Sucursal Bancaria ó a un Cajero Red.



Con respecto a tus “vales de despensa”, Personal del área de Nóminas te los entregará en tu área de trabajo el último día de cada mes, ajustando el día de pago a Viernes, si éste fuera Sábado, Domingo ó día inhábil para Oficinas.

Obligaciones del Personal

Como nuevo trabajador de la Planta “PORCELA”, te ha sido entregado un ejemplar del “Reglamento Interior de Trabajo”, el cual debes leer con detalle y consultar cuantas veces sea necesario. De dicho Reglamento hemos extraído los aspectos más relevantes que consideramos necesarios observar para que disfrutemos un ambiente laboral con disciplina que contribuya al logro de los objetivos organizacionales y personales:

- Presentarte puntualmente en tu área de trabajo, ya uniformado y con tu equipo de protección personal. Los horarios de trabajo son:

1er. Turno	de 6:00 a 14:00 hrs.
2º. Turno	de 14:00 a 22:00 hrs.
3er. Turno	de 22:00 a 6:00 hrs.
- Registrar en forma personal tu tarjeta de asistencia en los relojes checadores.
- Colocar en el “tarjetero” tu tarjeta de asistencia una vez que hayas registrado tu entrada ó salida, según sea el caso, ya que, por ningún motivo las tarjetas de asistencia pueden ser retiradas de su lugar.



- Respetar el horario de comida que te haya sido asignado.
- Conservar en buen estado los sanitarios, regaderas y casilleros.
- Respetar las pertenencias de tus compañeros de trabajo.
- Reportar cualquier incidente ó accidente de trabajo, por insignificante que éste parezca, a tu Jefe inmediato.
- Entregar oportunamente los certificados de incapacidad que te sean expedidos por el IMSS al Servicio Médico.
- Asistir puntualmente a tu cita con el Servicio Médico para tu exámen médico anual y seguir las indicaciones terapéuticas que te indique.
- Informar a tu Jefe inmediato cuando no te sea posible asistir a laborar.
- Solicitar con 24 horas de anticipación cualquier cambio de turno, cambio de día de descanso, permiso para faltar, etc.
- Reportar a tu Jefe inmediato cualquier falla en los equipos que te impida continuar trabajando de manera eficiente y segura.



Por último.....

Esperamos que la información del presente Manual de Inducción te haya sido de utilidad y te permita comprender lo importante y valioso que será tu trabajo para nosotros.

Por nuestra parte, es un placer tenerte entre nosotros porque estamos seguros de que con tus conocimientos, capacidad y disciplina, contribuirás a fortalecer este gran equipo de trabajo que conformamos todos los que laboramos en la Planta PORCELA.

Nuevamente, a nombre de todos los que laboramos en PORCELA...

¡BIENVENIDO!



**PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES
DEL PROCESO DE INDUCCIÓN**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES
Bienvenida y Estructura Organizacional	Gerente de Planta	8:00 - 8:30			
Recorrido por la Planta e Instalaciones	Jefe de Producción	8:30 - 11:30			
Seguridad e Higiene	Jefe de Seguridad	11:30 - 13:30			
Manuales de Trabajo	Jefe de Reclut. y Selecc.	13:30 - 14:00			
-----COMIDA-----		14:00 - 14:30			
Área de Trabajo	Supervisor de Turno	14:30 - 16:00			
Prestaciones	Gerente de Rec. Hum.		8:00 - 10:00		
Servicio Médico	Médico Industrial		10:00 - 11:30		
Manuales de Trabajo	Jefe de Reclut. y Selecc.		11:30 - 12:00		
Área de Trabajo	Supervisor de Turno		12:00 - 14:00		
-----COMIDA-----			14:00 - 14:30		
Área de Trabajo	Supervisor de Turno		14:30 - 16:00		
Reglamento Interior	Gerente de Rec. Hum.			8:00 - 10:00	
Filosofía y Políticas	Jefe de Reclut. y Selecc.			10:00 - 11:30	
Área de Trabajo	Supervisor de Turno			11:30 - 14:00	
-----COMIDA-----				14:00 - 14:30	
Área de Trabajo	Supervisor de Turno			14:30 - 16:00	
Asignar Turno (a partir día Jueves)	Supervisor de Turno			16:00 hrs.	
Presentarse en turno asignado	Trabajador N.I.				Turno Asignado

Autorización: Gerente de Planta Firma: _____

Enterados: Gerente de Producción Firma: _____

Gerente de Rec. Hum. Firma: _____

Jefe de Producción Firma: _____

Jefe de Reclut. y Selecc. Firma: _____

Jefe de Seguridad Firma: _____

Médico Industrial Firma: _____

Supervisores Firmas: _____

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, Trillas, 1997.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal I y II. México, Editorial Limusa, S.A. de C.V., 2004.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, McGraw Hill, 1997.
- Hernández y Rodríguez, S./Ballesteros, N. Fundamentos de Administración. México, Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., 1982.
- Chruden, H./Sherman, A. Administración de Personal. México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1997.
- Davis, Keith/Newstrom, John. Comportamiento Humano en el Trabajo. México, McGraw Hill, 1997.
- Dessler, Gary. Administración de Personal. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 1997.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. México, McGraw Hill, 1995.
- Vega S., Alicia/Urzúa B., Noé. Administración I. México, Ediciones Universidad Tecnológica de México, S.C., 1997.
- Stoner, James A. F. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1997.
- Zorrilla Arenas, Santiago. Guía para elaborar la Tesis. México, McGraw Hill, 1997.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas I y II. México, Editorial Limusa, S.A. de C.V., 1982.
- Arias G., Fernando/Heredia E., Víctor. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México, Trillas, 2004.