



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Especializaciones en Ciencias de la Administración

Tesina

**Manual de Recursos Humanos para la
empresa
Polioles S.A. de C.V.**

Que para obtener el grado de:

**Especialista en:
Dirección de Recursos Humanos**

Presenta: Alvaro Jesús Figueroa Leyva

Tutor: Ricardo Gutiérrez Vargas

México, D.F. 14 de Mayo de 2013.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**MANUAL DEL
ÀREA DE
RECURSOS
HUMANOS**

ÍNDICE

1.	Introducción	-	-	-	-	-	-	-	-	3
	1.1	Hipótesis y Objetivos	-	-	-	-	-	-	-	5
	1.2	Justificación	-	-	-	-	-	-	-	7
2.	Metodología	-	-	-	-	-	-	-	-	8
3.	POLIOLES	-	-	-	-	-	-	-	-	9
4.	Manual de Recursos Humanos									
	4.1	Reclutamiento	-	-	-	-	-	-	-	11
	4.2	Selección	-	-	-	-	-	-	-	16
	4.3	Inducción	-	-	-	-	-	-	-	21
	4.4	Capacitación y Desarrollo	-	-	-	-	-	-	-	26
	4.5	Administración de Sueldos y Salarios	-	-	-	-	-	-	-	32
	4.6.	Seguridad e Higiene	-	-	-	-	-	-	-	37
	4.7	Nóminas	-	-	-	-	-	-	-	42
	4.8	Relaciones Laborales	-	-	-	-	-	-	-	47
	4.9	Servicios al Personal	-	-	-	-	-	-	-	52
	4.10	Administración de Personal	-	-	-	-	-	-	-	57
5.	Propuestas de Mejora al Sistema Actual de Recursos Humanos	-	-	-	-	-	-	-	-	61
6.	Conclusiones	-	-	-	-	-	-	-	-	66
7.	Apéndices	-	-	-	-	-	-	-	-	68
8.	Bibliografía	-	-	-	-	-	-	-	-	107

INTRODUCCIÓN

POLIOLES es una empresa de la Industria Química, específicamente dedicándose al ramo petroquímico.

Los 3 principales mercados en los que POLIOLES participa es en el de los polímeros, glicóeteres y poliuretanos, teniendo aproximadamente 227 diferentes productos y con 460 clientes alrededor del mundo, en variados ramos de la industria como:

- Farmacéutico
- Automotriz
- Construcción
- Electrodomésticos
- Entre otros

POLIOLES es administrada y forma parte de 2 grandes grupos corporativos, Grupo ALFA de capital mexicano con sede en Monterrey y conformando 5 unidades de negocio: Alpek (petroquímicos) formada por 8 empresas de la industria, Nemark (autopartes de aluminio de alta tecnología), Sigma (alimentos refrigerados), Alestra (tecnologías de información y telecomunicaciones) y Newpek (gas natural e hidrocarburos); el segundo grupo es BASF, de capital alemán, líder mundial en químicos, plásticos y productos de desempeño para productos agrícolas, productos químicos finos, así como el petróleo y el gas.

Parte estratégica de la filosofía de POLIOLES, considera al capital humano como su principal activo, y para llevar a cabo esta filosofía se debe contar con estructuras y soportes que ayuden a atraer, conservar, desarrollar y dirigir al mismo para alcanzar los objetivos de POLIOLES.

Es entonces que el presente documento brinda un panorama del actual Manual de Recursos Humanos pero, buscando la mejora continua, se busca detectar áreas de oportunidad en el mismo, para ayudar al departamento de Recursos Humanos a llevar la mejor gestión y administración del capital con que se cuenta en POLIOLES.

Es importante el mencionar que POLIOLES pertenece a la ANIQ (Asociación Nacional de la Industria Química) y que debido a ello, está certificada por esta institución en el SARI (Sistema de Administración de Responsabilidad Integral) sistema voluntario de resolución de problemas ambientales, salud y seguridad de forma responsable.

Además POLIOLES cuenta con la certificación de ISO 9001:2008 aplicada a todos sus procesos.

Lo anterior se une a la especializada gama de personal que compone la estructura de capital humano de POLIOLES, principalmente formada por Ingenieros Químicos e Industriales en puestos clave de las operaciones de planta y planeación.

Estadísticamente hablando, POLIOLES tiene una plantilla de personal empleado de aproximadamente el 60% mientras que el personal operativo sindicalizado es del 40%, teniendo una oscilación de empleados en 500 personas, lo que la ubica entre una Empresa Mediana y una Empresa Grande en el sector Industria.¹

1. DOF, 20 de Marzo 1999, "*Estratificación de empresas*".

OBJETIVO E HIPÓTESIS

La definición de manual lo conceptúa como:

"Libro en que se compendia lo más sustancial de una materia "²

Y es exactamente lo más importante de la materia de Recursos Humanos lo que está plasmado en el presente documento.

Los constantes cambios propiciados, en gran medida, a las actualizaciones y nuevos descubrimientos en las tecnologías y en el campo del conocimiento, lo que implica que las organizaciones deben buscar la flexibilidad y estructurarse de manera que puedan adaptarse en el momento adecuado a estos cambios.

Poliolos posee actualmente una estructura bien definida en cuanto a Recursos Humanos se refiere, consolidado por el andar de 48 años de funcionamiento, hecho que, en algunos casos, haya sido factor de no buscar la mejora o actualización interna inclusive cuando sea necesario, y es que la Administración de Recursos Humanos es la responsable de atraer el talento, desarrollarlo, compensarlo y retenerlo, tarea que obliga al departamento a romper esquemas y paradigmas que, a pesar de los años pasados hayan funcionado, hoy en día ya no son prácticos o pronto dejarán de serlo.

Este manual hará un diagnóstico profundo de los departamentos que componen el área de Recursos Humanos y de los procesos principales que se desarrollan en ellos, para después procesar y analizar la información y que ello derive en acciones que permitan el mejoramiento y la efectividad tangible de los objetivos que el área de recursos Humanos se establezca de forma particular.

Una vez determinadas las recomendaciones a implementar dentro del departamento de Recursos Humanos de Poliolos, serán presentadas a la administración para su valoración y posible puesta en marcha por lo que, de lo anterior, se deriva el objetivo principal del estudio:

Ejecutar las acciones y recomendaciones referenciadas en el final del presente manual en cada departamento del área de Recursos Humanos.

Con este objetivo para el presente trabajo se busca mejorar los procesos de Recursos Humanos actuales con planes de acción específicos y en particular a la necesidad que se haya detectado en cada departamento.

Es de recalcar que, cada departamento del área de Recursos Humanos contenida en el presente manual, deberá ser objeto de las recomendaciones pertinentes por el investigador.

² Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=manual>

Es entonces que comenzamos de hablar de supuestos, y, particularmente en esta investigación, se estaría asumiendo que, la implementación de los planes de acción y recomendaciones, resultarían en una mejor gestión del área de Recursos Humanos. En base al objetivo principal que se tiene en este trabajo que habla básicamente de la implementación y ejecución de las recomendaciones planteadas, debe definirse una hipótesis que al final se aceptará o se rechazará, en base a este objetivo.

Así pues, la hipótesis que se busca comprobar es:

Existirá una mejora cualitativa en los procedimientos y procesos del área de Recursos Humanos de Polioles si se implementan las recomendaciones hechas por el investigador en el presente trabajo.

Estas mejoras cualitativas buscarán ser un pilar de apoyo para el área de Recursos Humanos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales trazados periódicamente.

De la misma manera puede considerarse, en caso de confirmarse la Hipótesis, que el trabajo de investigación es un factor de contribución para los factores de productividad y competitividad dentro de la organización en el ámbito de Recursos Humanos y que éstas mejoras responden al concepto de la adaptabilidad que hoy en día una organización como Polioles debe tener frente al ambiente que la conforma.

JUSTIFICACIÓN

La administración de POLIOLES, encabezadas por el Coordinador de Recursos Humanos y por el Director General, buscan mejorar los procesos actuales de Recursos Humanos en la empresa.

Se cuenta con una estructura sólida y vigente de Recursos Humanos que sirve de base a los procesos inherentes al área, pero existe una carencia de documento escrito y directrices plasmadas en el papel, que sirvan de guía en caso de ausencia, por ejemplo, del personal del departamento; asimismo se deberá aprovechar la recopilación de información y su análisis para realizar un diagnóstico actual que sirva para sacar a la luz áreas de oportunidad en los procesos.

Es por lo anterior que solicitan el estudio del Manual de Recursos Humanos para su análisis, síntesis y mejoramiento al investigador Alvaro Jesús Figueroa Leyva.

El objetivo de POLIOLES, como lo menciono en renglones anteriores, es hacer más efectivos los procesos de Recursos Humanos, dado que se concibe al área como un área de servicio hacia el cliente interno, y el servicio al cliente es uno de los valores que la organización trata de dar mucho realce y transmitirlo a todos sus colaboradores.

Así mismo, se pretende tener un documento que permita la mejor realización de una actividad determinada encaminada al área de Recursos Humanos, con el máximo de eficiencia y el mínimo de error o demora, y solo teniendo una apertura al cambio, adaptabilidad y flexibilidad, así como un enfoque abierto en los procesos actuales, se puede lograr, tratando de aplicar estos aspectos en este análisis.

Es de hacer notar entonces que el objetivo que tiene la dirección es acorde con la hipótesis que esta investigación plantea, que es, en resumidas palabras, una mejora en los procesos y procedimientos del área de Recursos Humanos en Polioles en pro de los objetivos particulares y organizacionales.

2. METODOLOGÍA

Para la actualización del Manual de Recursos Humanos no se utilizó un diseño experimental sino uno no experimental donde las variables ocurren sin injerencia del investigador.

Inclusive en los procesos de diagramación de los procedimientos, se utilizó un análisis no experimental, esto con la idea de saber bien como están estructurados de forma natural; para la investigación sigue esos mismos lineamientos.

En cuanto al universo que se ve involucrado con este manual, consta de:

- Todo el personal del departamento de Recursos Humanos
- Todo el departamento de Relaciones industriales
- Parte del personal del departamento de Seguridad y Ecología
- Departamento de Salud Ocupacional

El universo mencionado anteriormente está inmerso directamente en las áreas que este manual contempla, seleccionados debido a que invariablemente son quienes aplican estos procedimientos cotidianamente.

La forma en cómo se realizó la investigación fue la siguiente:

1. Análisis de Manual de Recursos Humanos antiguo.
2. Análisis de procedimientos diagramados en Euroserver
3. Entrevistas de ajuste de actividades y roles con las cabezas de áreas (jefes, gerentes y director) con el fin de delimitar responsabilidades y clarificar las diferencias encontradas entre el manual antiguo versus los procedimientos diagramados.
4. Estructuración de las modificaciones, actualizaciones e inclusiones en un nuevo documento.
5. Definición de los Balance Scorecard a manera de indicadores propuestos para los diferentes departamentos.
6. Elaboración de sugerencias y propuestas para aplicar dentro del área.
7. Recopilación de los formatos y evidencias de los apéndices que sirven de apoyo y soporte a los procedimientos.
8. Presentación de la investigación a Polioles
9. Implementación de las propuestas

Los resultados obtenidos de esta presentación fueron satisfactorios en el sentido que la administración de Polioles verificó y vió reflejado en papel las actividades cotidianas que realizan y vieron con agrado las propuestas sugeridas para mejorar la eficiencia de las operaciones del área.

Estas sugerencias fueron, al menos en casi todos los departamentos, 2 por cada uno, siempre basado en la información recabada en la investigación y que pueden aportar mejoras en las operaciones.

3. POLIOLES

HISTORIA:

Cronológicamente, Industrias Polioles ha tenido en su historia los siguientes eventos:

- Polioles inicia operaciones el 14 de febrero de 1964.
- En 1974 el grupo Industrial ALFA adquiere el 60%. y Polioles inicia el grupo ALPEK, segmento de ALFA dedicado a la petroquímica y fibras sintéticas.
- En 1994 BASF adquiere un 10% de las acciones.
- En 1995, Polioles apertura la planta de Altamira.
- En 2000 cierra su centro de Distribución en Santa Clara.
- En 2006 apertura una nueva sección en su planta de Lerma dedicada a los químicos rígidos, conocida como Lerma Norte.
- Actualmente cuenta con 2 plantas de producción: Planta Lerma (dividida en Lerma Norte y Lerma Sur) y Planta Altamira, así como las Oficinas Corporativas en la Ciudad de México.

MISIÒN DE POLIOLES:

- Identificar, satisfacer y superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes mediante un servicio de excelencia.
- Proporcionar a nuestro personal un plan integral de desarrollo con un alto grado de comunicación y entendimiento.
- Optimizar el portafolio de productos en mercados rentables y estratégicos.
- Promover las mejores prácticas en costo de operación, administración y ventas.

VISION DE POLIOLES:

Ser una empresa que dentro de un ambiente de crecimiento y desarrollo para su personal:

- Sea identificada por nuestros clientes como la mejor opción en calidad y servicio.
- Sea la más competitiva en los mercados estratégicos en los que participe.
- Genere una rentabilidad que satisfaga las expectativas de los accionistas.

VALORES DE POLIOLES:

El accionar de POLIOLES se ve enmarcado dentro de ciertos valores que son fundamentales para el buen desarrollo de la Compañía:

- Orientación al cliente.- Satisfacer y superar las expectativas del cliente en servicio, oportunidad, nuevos desarrollos y calidad, buscando siempre ser su mejor opción, para lo cual se requiere actitud de compromiso, cooperación y trabajo en equipo al menor costo posible.

- Calidad.-Obtener y promover, mediante nuestro trabajo, productos y servicios que cumplan consistentemente con las expectativas de nuestros clientes internos y externos

- Eficiencia.- Lograr y mantener el uso óptimo de los recursos humanos y materiales al menor costo posible, para así alcanzar las metas establecidas en rentabilidad y productividad.
- Comunicación.- Establecer y promover canales formales de comunicación que permitan un flujo efectivo de información, que genere un ambiente de entendimiento, confianza y compromiso.

RECURSOS HUMANOS EN POLIOLES

POLIOLES es una empresa que se ha caracterizado, desde sus inicios, por procurar al Personal como un factor imprescindible en las operaciones diarias y en cualquier proceso, por ello el área de Recursos Humanos busca brindar atención a todas las necesidades relativas mediante la siguiente estructura organizacional:

- Coordinador de Recursos Humanos
 - Jefe de Recursos Humanos
 - Analista de Recursos Humanos
 - Auxiliar de Mantenimiento
 - Jefe de Nóminas
 - Analista de Nóminas
 - Líder de Relaciones Industriales
 - Jefe de Relaciones Industriales Lerma
 - Supervisor de Personal
 - Supervisor de Selección y Capacitación
 - Jefe de Relaciones Industriales Altamira
 - Asistente de Relaciones Industriales
 - Auxiliar de Recursos Humanos
 - Analista de Innovación
 - Asistente de Recursos Humanos

POLIOLES cuenta con 2 plantas, la Planta de Lerma y la Planta de Altamira, además del Corporativo Oficinas en la Ciudad de México, y debe considerarse que los siguientes procesos inherentes a Recursos Humanos son determinados en cada centro de trabajo:

- Reclutamiento y Selección
- Cálculo de Nómina (semanal y quincenal)
- Ejecución de los planes de acción para la capacitación
- Servicios al Personal (solo algunos)

RECLUTAMIENTO

Definición

Proceso de atracción de personal calificado para satisfacer una necesidad de personal dentro de la organización en la forma de una posición vacante.

Misión

Buscar y atraer a las personas más calificadas posibles, sea personal dentro de POLIOLES, Grupo ALFA o Grupo BASF, así como candidatos externos, para de allí iniciar el proceso de selección.

Visión

Proveer de personas con perfiles de cobertura de requisitos al 80% o más de lo que solicita la posición vacante.

Objetivo

Atraer al personal más idóneo para el puesto solicitado.

Ubicación de la Función de Reclutamiento

La función de Reclutamiento no se centraliza de ningún modo en POLIOLES, por lo que cada centro de trabajo realiza sus propios procesos de reclutamiento, de allí que se muestran los siguientes puestos, quienes desempeñan esta actividad:

Corporativo:

- Jefe de Recursos Humanos (Personal Empleado)
- Analista de Recursos Humanos (Personal Empleado)

Lerma:

- Supervisor de Capacitación y Selección (Personal Empleado y Sindicalizado)

Altamira:

- Jefe de Relaciones Industriales Altamira (Personal Empleado)
- Asistente de Relaciones Industriales (Personal Empleado y Sindicalizado)

Productos Principales

- Requisición de personal.
- Publicación de vacantes en medios electrónicos
- Publicación de vacantes en ferias de empleo en Universidades
- Publicación de vacantes en medios internos
- Solicitudes de empleo
- C.V. recibidos
- Generación de cartera de candidatos física y electrónica
- Inventario de personal

Políticas

- Reclutamiento Interno: Es política de Reclutamiento de POLIOLES al momento de recibir la requisición de personal el acudir o llamar al solicitante de la posición para saber si la posición puede ocuparse de manera interna y de esta manera detonar el

proceso interno, de lo contrario iniciará el proceso con personas externas a la empresa.

- Fuentes de Reclutamiento Externas: Solo podrá publicarse externamente una vacante siempre que el sitio electrónico cuente con el mínimo registro de salvaguarda de información de la empresa, esto como política de seguridad de Grupo ALFA. En el caso de que la feria, medio electrónico o cualquier otro medio relacionado al reclutamiento tengan algún costo, este deberá tramitarse por los procedimientos de Gastos a Comprobar y Autorizado por el Coordinador de Recursos Humanos.
- Publicación de la vacante en forma externa: La publicación en cualquier medio deberá contener como mínimo, los siguientes aspectos:
 - Nombre de la empresa
 - Nombre de la vacante
 - Objetivo del puesto
 - Rango de edad
 - Sexo
 - Estudios (especificar escolaridad y tipos de especialidad de licenciatura o posgrados)
 - Idiomas
 - Conocimientos y manejos técnicos de algún software, equipo o maquinaria.
 - Experiencia laboral mínima requerida (en tiempo, actividades y/o funciones)
 - Zona para laborar (Corporativo D.F., Planta Lerma, Planta Altamira)
 - Horario de trabajo
 - Disponibilidad para viajar
 - Disponibilidad de cambio de residencia
 - Tipo de Contratación ofrecido (Outsourcing o contrato directo)
 - Prestaciones Ofrecidas (de forma general mencionar 2 o 3)
 - Mencionar literalmente "Sueldo Mensual" (la cantidad del sueldo se mantiene confidencial hasta la propuesta económica al candidato seleccionado)
- Reclutamiento de Personal Sindicalizado: Solo en los casos de las Plantas de Lerma y Altamira se cuenta con personal sindicalizado, esto debido a las funciones que se realizan en ellas.

El reclutamiento se ve involucrado en esto debido a que cualquier candidato que ingrese al proceso para una posición sindicalizada, deberá primero ser recomendado por el sindicato mediante sus procesos internos.

Procesos y Procedimientos Principales

1. Promoción Interna de una Posición Vacante.

a) Objetivo

Dar la posibilidad de crecimiento al personal que ya labora en POLIOLES a través de un proceso de reclutamiento interno.

b) Alcance

Todo el personal que cubre con los requisitos del perfil requerido y publicado puede participar.

c) Definiciones

- **Convocatoria**

Es el procedimiento de divulgación de la información referente al proceso, requisitos y tiempos que deben considerarse si se busca participar en dicho proceso.

d) Responsables

- **Jefe de Recursos Humanos**

Es el encargado de dar a conocer la Convocatoria en los 3 centros de trabajo cuando existe una posición que puede ocuparse de forma interna.

Así mismo, es quien realiza la primer entrevista filtro, vía personal o remota en caso de que el candidato se ubique en Altamira.

- **Jefe Inmediato de la Posición Vacante**

Es quien decidirá si la vacante se puede cubrir con personal que ya labora en POLIOLES, o si la vacante será publicada en medios externos.

e) Periodicidad

Eventual, cada vez que el jefe inmediato de una posición vacante decida que ésta será cubierta con personal interno de POLIOLES.

2. Reclutamiento de una Posición de Nueva Creación

a) Objetivo

Tener un proceso de reclutamiento transparente en posiciones nuevas dentro de POLIOLES.

b) Alcance

Este proceso involucra únicamente al personal de Recursos Humanos que detonará el reclutamiento, ya sea interno o externo.

c) Definiciones

- Puesto de Nueva Creación

Es todo puesto que no tiene ningún antecedente de haber sido ocupada en todo el tiempo que la empresa ha operado, por lo que no existe Clave de Posición en la base de datos de posiciones.

- Candidato Viable

Persona que se dispone a cubrir una posición de trabajo vacante y que cubre con AL MENOS el 80% de los requisitos de la misma.

d) Responsables

- Jefe de Recursos Humanos

Es el encargado de recibir la requisición de personal y recabar la firma del Director General y Coordinador de Recursos Humanos como autorización mediante la justificación también proporcionada por el Jefe Inmediato del puesto, para proceder a detonar el proceso de reclutamiento.

- Jefe Inmediato de la Posición Vacante

En caso de requerir un Puesto de Nueva Creación, deberá proporcionar la requisición de personal al Jefe de Recursos Humanos anexando una justificación de este puesto.

- Director General/ Coordinador de Recursos Humanos

Dan autorización y visto bueno a la requisición de nuevo puesto.

f) Periodicidad

Eventual, cada vez que el jefe inmediato de una posición vacante decida que ésta será cubierta con personal interno de POLIOLES.

Balance Scorecard

1. Efectividad de medios de Reclutamiento

Sirve para saber la proporción entre candidatos viables contra el número total de solicitudes recibidas.

$(\text{Candidatos que aprobaron la psicometría} / \text{Número total de solicitudes}) * 100$

2. Efectividad de cobertura de medios de reclutamiento

Sirve para conocer que o cual medio de reclutamiento es más amplio para traer candidatos viables.

$(\text{No. Medio utilizado} / \text{No. De personas que acuden a entrevista}) * 100$

SELECCIÓN

Definición

Proceso en el cual se aplican los filtros necesarios para determinar y decidir cual candidato o candidatos de los atraídos en el reclutamiento, será quien cubra la posición vacante.

Misión

Seleccionar al candidato o candidatos más apegados al perfil requerido en cuanto a habilidades, experiencia y competencias.

Visión

Eficientar los procesos de selección en cuanto a tiempos y costo, ingresando al personal más capacitado para ocupar la posición.

Objetivo

Cubrir en tiempo y forma con él/la o los candidatos más afín al perfil.

Ubicación de la Función de Selección

La función de Selección no se centraliza de ningún modo en POLIOLES, por lo que cada centro de trabajo realiza sus propios procesos de selección, de allí que se muestran los siguientes puestos, quienes desempeñan esta actividad:

Corporativo:

- Jefe de Recursos Humanos (Personal Empleado)
- Analista de Recursos Humanos (Personal Empleado)

Lerma:

- Supervisor de Capacitación y Selección (Personal Empleado y Sindicalizado)

Altamira:

- Jefe de Relaciones Industriales (Personal Empleado)
- Asistente de Relaciones Industriales (Personal Empleado y Sindicalizado)

Productos principales

- Exámenes Técnicos
- Exámenes Psicométricos.
- Estudio Socioeconómico
- Análisis Química sanguínea
- Reporte de entrevista
- Reporte de Psicometría

Políticas

- Confidencialidad: El manejar información personal de los candidatos en forma de resultados de psicometría, resultado de examen técnico, reporte de entrevista, estudio socioeconómico y examen médico debe mantenerse en forma confidencial sin divulgarse más allá de lo necesario.

- Examen Técnico: Será responsabilidad del jefe inmediato el elaborar un examen que evalúe conocimientos o destrezas en específico de los candidatos, esto con las herramientas que considere necesarias (Office, examen de conocimientos, etc.).
- Exámenes Psicométricos: Serán aplicados en el Software Psicowin, bajo los perfiles ya dados de alta y con las pruebas predeterminadas que se han establecido.
- Proceso Entrevistas: Mínimamente se deberán sostener 2 entrevistas en el proceso, es decir, el encargado del proceso de selección y el jefe inmediato deberán entrevistar a los 3 candidatos más acordes al perfil.
- Presentación de candidatos: Solo se seleccionarán para la entrevista con el jefe de área solicitante los postulantes que cumplan satisfactoriamente las etapas de primer entrevista y examen psicométrico.
- Selección para puestos Sindicalizados: La selección para este tipo de puestos iniciará justo después de la recomendación de parte del Sindicato al Encargado de Selección de la Planta, quien seguirá el procedimiento de la misma forma que con los puestos empleados.
- Estudio Socioeconómico: Todo puesto, Sindicalizado o Empleado, le deberá ser realizado el estudio socioeconómico y será considerado como motivo de aceptación del candidato o de rechazo del mismo dependiendo del resultado.

Procesos y Procedimientos Principales

1. Aplicación de Pruebas Psicométricas vía Psicowyn

a) Objetivo

Aplicar evaluaciones psicométricas que brindarán información complementaria en relación a los candidatos participantes de una vacante y que ayudará en la toma de decisiones en relación a ellos.

b) Alcance

Recursos Humanos como responsable de alta de usuarios, envío de acceso y análisis de información resultante.

Los candidatos a las posiciones vacantes que resolverán las pruebas psicométricas.

c) Definiciones

- Prueba Psicométrica

Es el instrumento que ayuda en la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento de una persona, explicando su aptitud, inteligencia o personalidad y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

d) Responsables

- Supervisor de Capacitación y Selección/ Analista de Recursos Humanos/ Asistente de Relaciones Industriales

Encargados de dar de alta a los candidatos en el software Psicowyn, enviar los datos de acceso al candidato vía correo electrónico y obtener los resultados de la psicometría para redactar el reporte correspondiente.

e) Periodicidad

Eventual, cada que exista una posición vacante se aplicará a todo candidato que cubra el primer filtro de entrevista.

2. Aplicación de Estudio Socioeconómico

a) Objetivo

Determinar el ambiente social- económico del candidato para clarificarlo como elemento de viabilidad o rechazo en el proceso de selección.

b) Alcance

Todo candidato finalista para nuevo ingreso, en un proceso de selección, será objeto de este estudio.

c) Definiciones

- Estudio Socioeconómico

Es un estudio de la ubicación de una persona en su contexto social y nivel económico, así como de su pasado laboral.

d) Responsables

- Jefe de Recursos Humanos/ Jefe de Relaciones Industriales Altamira/ Jefe de Relaciones Industriales Lerma

Informa al Asistente de Recursos Humanos que llame al proveedor de este servicio para realizar el estudio al o a los candidatos seleccionados,

- Asistente de Recursos Humanos

Contacta a la empresa proveedora de estudio socioeconómico con los datos de las personas que serán objeto de este estudio.

- Proveedor de Estudio Socioeconómico

Se encarga de hacer la logística del encuentro con el candidato y visitarlo en su domicilio para entrevistarlo y recabar la información necesaria; así mismo recaba la información de su pasado laboral mediante referencias.

e) Periodicidad

Eventual, cada vez que se tenga un candidato finalista en un proceso de selección.

Balance Scorecard

1. Promedio de realización de filtros externos

Dado que una vez que el candidato queda seleccionado pasa a realizar filtros externos (examen médico y de sangre, así como estudio socioeconómico), debemos medir el tiempo que tardan todos estos procesos y dividirlo entre el mismo número de ellos:

Tiempo transcurrido entre el envío del candidato a hacer los estudios hasta un día antes de su fecha de ingreso/ número de filtros externos.

2. Efectividad del proceso de selección

Sirve para medir la efectividad entre los candidatos que entraron al proceso y los candidatos seleccionados para la posición la vacante:

No. De candidatos seleccionados / No. De candidatos examinados x 100

INDUCCIÓN

Definición

Conjunto de actividades que tienen como finalidad el introducir a la persona seleccionada en el proceso a la empresa, a su puesto y/o a sus funciones.

Misión

Dar a conocer la información necesaria para el correcto desempeño dentro de la empresa y de las funciones del trabajador.

Visión

Ser el área encargada de facilitar el ingreso del personal a la empresa y/o su nuevo puesto para garantizar un mayor índice de eficiencia de la persona.

Objetivo

Proporcionar las herramientas (físicas e intangibles) al trabajador para ayudar a su integración a la empresa y/o al puesto.

Ubicación de la Función de Inducción

La función de Inducción se centraliza en POLIOLES en cuanto a la Inducción general a Planta, ya que toda persona que ingresa a Planta Lerma y a Oficinas México recibe inducción de seguridad industrial, sin importar la naturaleza de sus funciones, en la Planta Lerma.

En cuanto a la Planta Altamira, todo personal que ingresa a laborar recibe su Inducción General en esas mismas instalaciones.

La Inducción Específica al puesto será realizada por el Jefe Inmediato de la posición, y coordinada por el responsable de RH de cada centro de trabajo.

La función de Inducción General tiene una variada ramificación de puestos que se ven inmersos en su aplicación:

Corporativo:

- Asistente de Recursos Humanos (Personal Empleado)

Lerma:

- Supervisor de Capacitación y Selección (Personal Empleado y Sindicalizado)
- Asesor de Seguridad (Personal Empleado y Sindicalizado)
- Jefe de Laboratorio de Control de Calidad (Personal Empleado y Sindicalizado)
- Asesor de Procesos (Personal Empleado y Sindicalizado)
- Jefe Sr. de Sistemas (Personal Empleado y Sindicalizado)
- Líder de Aseguramiento de la Calidad (Personal Empleado y Sindicalizado)

Altamira:

- Jefe de Relaciones Industriales (Personal Empleado y Sindicalizado)
- Jefe de laboratorio de Control de Calidad (Personal Empleado y Sindicalizado)
- Asesor de Seguridad (Personal Empleado y Sindicalizado)
- Asesor de Procesos (Personal Empleado y Sindicalizado)
- Jefe Jr. de Sistemas (Personal Empleado y Sindicalizado)

En cuanto a la Inducción Específica, los encargados de coordinar por centro de trabajo son:

Corporativo:

- Asistente de Recursos Humanos

Lerma

- Supervisor de Selección y Capacitación

Altamira

- Asistente de Relaciones Industriales

Productos Principales

- Proyección del video de bienvenida a la empresa. (Historia, Misión, Visión, Valores, Línea de Productos, Organigrama de Directores).
- Presentación en Powerpoint de las prestaciones a las que como trabajador, tiene derecho.
- Presentación en Powerpoint de la caja de ahorros NOVA, de la cuenta de retiro CRECER.
- Documentación física de: Código de Conducta, Política de Uso de los Sistemas Informáticos, Manual de la empresa.
- Formato de Inducción Específica al puesto.
- Formato de Inducción General
- Examen de Inducción

Políticas

- Inducción General: Todos los trabajadores de nuevo ingreso deberán recibir inducción a la Organización, a las prestaciones a las que tiene derecho, así como informarle los códigos a los que se sujeta al ser contratado.
- Inducción en Planta: Todo trabajador, sin excepción, le será dada una inducción en la planta, referente a la seguridad y funcionamiento, en la más cercana a su centro de trabajo.
- Inducción Específica: Todo trabajador, sea nuevo o no, deberá contar con una Inducción específica al puesto que esté ocupando, misma que no deberá rebasar de tres semanas después de ocupar ese puesto de trabajo. Ésta deberá ser impartida por el jefe inmediato del puesto y será monitoreado por RH.
- Conformidad de la Inducción: Al finalizar cada tipo de Inducción, el trabajador deberá firmar una hoja de aceptación y constancia de Inducción.

Procesos y Procedimientos Principales

1. Inducción General

a) Objetivo

Darle al colaborador de nuevo ingreso un panorama general y práctico de la operación de Polioles en sus procesos productivos, su normatividad aplicable y su ambiente laboral.

b) Alcance

Tanto Supervisor de Selección y Capacitación como Asistente de Relaciones Industriales deberán programar mensualmente esta Inducción en Planta.

Todo colaborador de nuevo ingreso deberá recibir esta Inducción General.

c) Definiciones

- Inducción.

Tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la organización.

d) Responsables

- Supervisor de Selección y Capacitación/ Asistente de Relaciones Industriales

Programar e impartir de forma mensual, una sesión de Inducción a la Planta y al área de Relaciones Industriales/ Recursos Humanos.

- Asistente de Recursos Humanos

Coordinarse con los responsables en planta para enviar a la Inducción General al personal de nuevo ingreso de Oficinas México.

Solicitar con antelación el permiso respectivo al Jefe Inmediato del colaborador para que éste acuda a la Inducción.

- Jefe Inmediato

Una vez recibida la solicitud de permiso, deberá otorgar el mismo al colaborador, ajustándose al horario programado.

e) Periodicidad

Mensual, todos los ingresos en el mes recibirán la Inducción General de forma grupal.

2. Inducción Específica al Puesto

a) Objetivo

Brindarle las herramientas, información, estructura y todo lo referente al puesto que el colaborador está a punto de ocupar, con el fin de acelerar su adaptación al mismo.

b) Alcance

Todo colaborador de nuevo ingreso o colaborador que vaya a ocupar una nueva posición.

c) Responsables

- Supervisor de Selección y Capacitación/ Asistente de Relaciones Industriales/ Asistente de Recursos Humanos

Dar seguimiento y recabar documentos de conformidad firmados de la constancia de la Inducción específica al puesto para su archivo.

- Jefe Inmediato

Preparar el material y el contenido de la Inducción, inducir de forma específica al colaborador a su puesto y todo lo inherente a este, así como recabar la firma de conformidad del colaborador respecto de esta inducción.

d) Definiciones

- Constancia de Inducción Específica al Puesto

Documento que tiene plasmado el contenido de la Inducción, y que al final de esta debe ser firmada de conformidad por el Jefe Inmediato, el Jefe de Recursos Humanos/ Jefe de Relaciones Industriales y del colaborador.

e) Periodicidad

Eventual, siempre que exista un ingreso o promoción de personal.

Balance Scorecard

1. Examen de Inducción General

Examen escrito al final de la Inducción General que busca medir el grado de comprensión del personal de nuevo ingreso de la información relativa a todos los temas vistos, en base a:

Calificación (Total 100%)

0 a 60% de Aciertos.- Nula o Poca comprensión

61 a 70% de Aciertos.- Mediana comprensión

71 a 85% de Aciertos.- Comprensión Normal

86 a 100% de Aciertos.- Alta Comprensión

2. Efectividad de los Inductores

El examen escrito al final de la Inducción General esta seccionado por cada área, se obtendrán las ponderaciones en particular por sección y se evaluará la efectividad del material y del expositor. en base a:

Calificación (Total 100%)

0 a 60% de Aciertos.- Nula o Poca comprensión

61 a 70% de Aciertos.- Mediana comprensión

71 a 85% de Aciertos.- Comprensión Normal

86 a 100% de Aciertos.- Alta Comprensión

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Definición

Es el área dedicada a detectar, accionar y verificar los procesos encaminados a desarrollar las áreas de oportunidad del personal.

Misión

Generar un proceso completo e integral de Capacitación que permita desarrollar al personal en los ámbitos profesional y personal.

Visión

Ser un área estratégica en el negocio, por medio de la inversión en el personal, brindando retorno económico a la empresa y desarrollo al personal.

Objetivo

Buscar solventar una necesidad de mejora detectada, con una inversión de la empresa y un plan a seguir, para de esta forma obtener beneficios bipartita.

Ubicación de la Función de Capacitación

La función de Capacitación se centraliza en POLIOLES hasta cierto punto, ya que los cursos derivados del Plan de Capacitación son parte de las funciones del Jefe de Recursos Humanos quien debe coordinarse con los departamentos de Relaciones Industriales de cada planta para llevar a cabo la Capacitación.

Es de recalcar que cada centro de trabajo lleva a cabo los cursos de forma independiente. A continuación se enuncia los puestos involucrados en este proceso:

Corporativo:

- Jefe de recursos Humanos.- Concepción, conformación, elaboración y seguimiento al Plan Anual de Capacitación.
- Asistente de Recursos Humanos.- Invitación y coordinación de asistencia de cursos, contenidos y no contenidos en el Plan Anual de Capacitación, así como su alta en el sistema de la STPS y seguimiento a la generación de la DC-3.
- Analista de Recursos Humanos.- Apoyo en la concepción, conformación y seguimiento al Plan Anual de Capacitación. Coordinación del Plan Anual de Capacitación con los responsables de los demás centros de trabajo.

Lerma:

- Supervisor de Selección y Capacitación.- Invitación y coordinación de asistencia de cursos, contenidos y no contenidos en el Plan Anual de Capacitación, así como su alta en el sistema de la STPS y seguimiento a la generación de la DC-3.
- Analista de Innovación.- Apoya con la preparación de cursos internos y la impartición de los mismos.

Altamira:

- Asistente de Relaciones Industriales.- Invitación y coordinación de asistencia de cursos, contenidos y no contenidos en el Plan Anual de Capacitación, así como su alta en el sistema de la STPS y seguimiento a la generación de la DC-3.

Productos Principales

- Plan Anual para la Capacitación
- Registros de Detección de Necesidades de Capacitación
- Listas de Asistencia por curso
- Formato DC-3

Políticas

- Política de Detección de Necesidades de Capacitación: Anualmente se detonará el proceso del Plan Anual de Capacitación, y por resultado, se llevará a cabo un proceso de Diagnóstico del personal por área, para identificar los aspectos que serán objeto de mejora.
- Política de asistencia obligatoria a Cursos fuera del Plan Anual de Capacitación: Polioles lleva continuamente cursos de capacitación, sin la necesidad de una periodicidad en particular y que NO son incluidos en el Plan Anual de Capacitación, que son relativos a programas de mejoramiento de actitudes del personal, y se está obligado a asistir en cualquiera de los horarios disponibles y por el cual, puede ser objeto de entregar una DC-3.
- Política de 2 vueltas de capacitación: El Programa Anual de Capacitación deberá considerar períodos de 6 meses en los cuales se podrá repetir determinados ciclos de capacitación, con el objeto de que el personal de nuevo ingreso que no haya recibido algún elemento de ella, pueda capacitarse.
- Política de Capacitación Interna: Cada programa, perteneciendo o no al Programa Anual de Capacitación, fijará al momento de su concepción, si puede ser impartido de forma interna, capacitando a un grupo de personas por cada centro de trabajo para que ellos sean los instructores internos.
- Política de Capacitación Externa: Es responsabilidad única del Jefe de cada área el buscar proveedores para la impartición de cursos que resulten de la detección de Necesidades de Capacitación realizada e informada por Recursos Humanos.
- Política de Aplicación de los Recursos del Área de Capacitación: Cada departamento tendrá asignado un presupuesto destinado a la capacitación de su personal y que usará solo para solventar las áreas de oportunidad para el Plan Anual de Capacitación. Recursos Humanos tendrá asignado los recursos para llevar a cabo los cursos fuera del Plan Anual de Capacitación.

Procesos y Procedimientos Principales

1. Elaboración del Programa Anual de Capacitación

a) Objetivo

Consolidar un Plan que ayude a detectar los puntos de mejora de los colaboradores, para que se trabaje en el desarrollo de estos y que al final estas áreas puedan ser convertidas en fortalezas para el colaborador y para la empresa.

b) Alcance

Toda la empresa, desde los puestos más operativos y con menor antigüedad, hasta los puestos directivos y antigüedad serán objeto del Programa Anual de Capacitación.

El departamento de Contabilidad indirectamente participa en la asignación del presupuesto para la Capacitación.

El departamento de Recursos Humanos concentrará la información recabada de la DNC y elaborará un Plan de acción.

c) Definiciones

- Programa de Capacitación

Instrumento que sirve para coordinar los planes de acción derivados de la DNC, estableciendo objetivos claros y cuantificables .

d) Responsables

- Analista de Recursos Humanos/ Asistente de Relaciones Industriales

- Apoyo en la recopilación de información de DNC

- Apoyo en la conformación del Programa Anual de Capacitación.

- Supervisor de Selección y Capacitación/ Jefe de Recursos Humanos/ Jefe de Relaciones Industriales Altamira/Analista de Innovación

- Encargado de la conformación de la información para formar el Programa Anual de Capacitación

- Difundir el Programa Anual de Capacitación a los Gerentes y Directores de cada área.

e) Periodicidad

Anual, se llevará a cabo durante los 3 primeros meses del año..

2. Búsqueda de medios para el Programa para la Capacitación del personal

a) Objetivo

Obtener los proveedores, internos y/o externos, más adecuados para dar desarrollo a las áreas de oportunidad de los colaboradores detectadas.

b) Alcance

La búsqueda de los medios necesarios para dar cumplimiento al Programa de Capacitación solo comprenden al Departamento de Capacitación y Desarrollo del Área de Recursos Humanos. Debe recordarse que al ser Polioles una compañía petroquímica especializada, algunos puestos requieren de capacitación especializada en determinados temas, por lo que es responsabilidad del Jefe Inmediato del colaborador a capacitar el buscar al proveedor de capacitación en esos temas.

El departamento de Contabilidad indirectamente participa en la asignación del presupuesto para la Capacitación a cada área.

c) Definiciones

- Taller

Modelo de enseñanza donde se realizan trabajos manuales, combinando la teoría con la práctica.

- Curso

Modelo complementario de la formación académica utilizando métodos sistematizados de enseñanza para transmitir un conocimiento determinado.

- Instructor o Capacitador

Persona experta y profesional en determinada área de conocimiento, habilidad o destreza que transmite esa experiencia a otros en lugar y tiempo determinado.

d) Responsables

- Jefe Inmediato

Cuando el tema de capacitación sea muy especializado, será el jefe inmediato de los colaboradores a capacitar quien busque al proveedor de capacitación más adecuado.

- Supervisor de Selección y Capacitación/ Analista de Recursos Humanos/Asistente de Relaciones Industriales/ Jefe de Recursos Humanos/ Analista de Innovación

- Encargado de la búsqueda de medios internos y/o externos adecuados para la capacitación.

- Cotización de medios externos para la capacitación

- Recibir curso de formación para convertirse en capacitadores internos

e) Periodicidad

Anual, al mismo tiempo que se va conformando y consolidando el Programa Anual de Capacitación, debe registrarse el medio de capacitación.

3. Impartición de la Capacitación

a) Objetivo

Proporcionar y/o desarrollar las herramientas necesarias que apoyen con conocimientos y/o habilidades al colaborador en las áreas de oportunidad detectadas.

b) Alcance

El Área de Recursos Humanos difundirá y coordinará los cursos, talleres o similares e inclusive podrá impartir los mismos.

c) Definiciones

- Logística del evento

Establecer lugar, aula, tiempos, material necesario, mínimo de ocupantes, reglamentación interna del evento.

- Logística Complementaria del Evento

Alojamiento, transportación, alimentos y bebidas, viáticos

d) Responsables

- Jefe de Recursos Humanos/ Supervisor de Selección y Capacitación/ Jefe de Relaciones Industriales Altamira

- Contacto con medios internos y externos de Capacitación

- Negociación con medios externos de Capacitación.

- Contratación de medios externos.

- Coordinar la logística de los eventos
 - Asistente de Recursos Humanos/ Asistente de Relaciones Industriales
- Desarrollo operativo de los eventos.
- Contacto con Ocupantes para ofrecer y confirmar asistencia.
- Finiquitar detalles con medios internos o externos.
 - Analista de Innovación
- Apoyo en desarrollo de la Capacitación.
- Impartidor interno de capacitación general.

e) Periodicidad

Anual, se llevará a cabo durante los 3 primeros meses del año. Se desarrollará después de haber hecho la Búsqueda de Medios para el Programa de Capacitación.

Balance Scorecard

El área de Capacitación y Desarrollo tendrá las siguientes métricas para evaluar dentro del área:

1. Medición de la Nueva Efectividad en el Desempeño del trabajo.

Sirve para conocer de forma cuantificable la incidencia de la capacitación en el desempeño del colaborador.

Resultado de la Evaluación del Desempeño inmediata después a la Capacitación
Resultado de la Evaluación del Desempeño inmediata anterior a la Capacitación

Efectividad del Nuevo Desempeño = $\frac{\text{REDIDIC}}{\text{REDIAC}}$ = Factor de Incremento de Efectividad FIE: Resultado idóneo (≥ 1.05)

2. Medición de Inversión de Capacitación por Participante

Sirve para conocer el costo de inversión que tiene cada curso de capacitación por cada participante.

$\frac{\text{Costo Total de la Capacitación}}{\text{\# de Participantes de la Capacitación}} = \text{Costo x persona}$

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Definición

Son los procesos del Área de Recursos Humanos encaminados a buscar la equidad interna y externa en la remuneración económica que se le da al trabajador por su trabajo.

Misión

Buscar dar una retribución equitativa y justa, concerniente a la responsabilidad, conocimientos y jerarquía de la persona y alinearla con el puesto.

Visión

Ser un área factor de retención de personal, resultando redituable y rentable, monetariamente hablando, para la empresa y un factor de motivación para el trabajador.

Objetivos

Generar un paquete de remuneración completo y suficiente para que los trabajadores vean, desde el punto de vista económico, más atractiva la permanencia en Polioles que la oferta de cualquier otra empresa.

Ubicación de la Función de Administración de Sueldos y Salarios

La función de Administración de Sueldos y Salarios se centraliza completamente en el Corporativo, donde se realiza el Plan Anual de Sueldos para empleados, así como todas las gestiones de aumentos de sueldos.

Tanto las Plantas de Lerma como la de Altamira, deben presentar al Jefe de Recursos Humanos la solicitud de aumento para su posterior propuesta y autorización por parte de la Dirección General.

El área de Recursos Humanos se involucra en este proceso con los siguientes puestos:

Oficinas:

- Coordinador de Recursos Humanos
 - Jefe de Recursos Humanos
 - Analista de Recursos Humanos
- Jefe de Nóminas
 - Analista de Nómina

Productos principales

- Formato de Movimientos de personal (MOPER)
- Propuesta de modificación de sueldo autorizada
- Tabulador de sueldos por niveles
- Plan de Sueldos Anual

Políticas

- Modificación de Sueldo: Toda modificación a sueldos, deberá ser propuesto por el Jefe de Recursos Humanos, con visto bueno del Coordinador de Recursos Humanos y autorizado por el Director General sin excepción.
- Tabulador de Sueldos.- El Tabulador de Sueldos que POLIOLES maneja, es el que Grupo ALFA propone para Grupo ALPEK (grupo de empresas químicas del que Polioles es parte).

- Composición del Tabulador de Sueldos.- El tabulador esta compuesto por 25 niveles de los cuales cada uno tiene un punto mínimo y máximo, así como un punto guía (punto ideal del nivel).
- Movimiento de Personal.- Todo movimiento en cuanto a la información del personal, se asienta en los MOPER'S, eso incluye las modificaciones al sueldo.
- Modificaciones al salario de personal sindicalizado.- Existen 5 niveles en el escalafón del personal sindicalizado, y su modificación se realiza en cada negociación de Contrato Colectivo de Trabajo en las fechas que corresponde, autorizado por el Coordinador de Recursos Humanos, el Líder de Relaciones Industriales y el Director General, así como los representantes del Sindicato respectivo.

Procesos y Procedimientos Principales

1. Procedimiento de movimientos de personal (MOPER)

a) Objetivo

Establecer una guía que permita un control al momento de realizar las actividades de movimientos al personal, haciendo más efectivo el manejo de información del personal.

b) Alcance

Todo el personal será objeto de un MOPER, al momento de haber un cambio de sueldo, posición, centro de trabajo y/o cambio de jefe inmediato.

c) Definiciones

- Movimientos al Personal

Todo cambio en la información de un colaborador que involucra al personal en sueldo, posición, centro de trabajo y/o su jefe inmediato.

d) Responsables

- Asistente de Recursos Humanos

Encargado de realizar el MOPER de todos los centros de trabajo y archivarlos para cualquier aclaración.

- Jefe de Recursos Humanos

Encargado de proporcionar la información necesaria al Asistente de Recursos Humanos, para el llenado del formato MOPER.

- Jefe de Relaciones Industriales Lerma/Jefe de Relaciones Industriales Altamira

Proporcionan la información del cambio de un colaborador de planta, excepto cambio de sueldo, que es visto directamente por el Jefe de Recursos Humanos.

e) Periodicidad

Cada que exista un cambio en la información del personal refiriéndose a cualquiera de los aspectos antes mencionados.

2. Aumento de Sueldo a colaborador

a) Objetivo

Clarificar el procedimiento que brinda un aumento económico en el sueldo que éste percibe.

b) Alcance

Solo el Jefe de Recursos Humanos y Analista de Recursos Humanos son quienes proponen aumento de sueldo al personal de Polioles.

El Jefe y Analista de Nóminas hacen las aplicaciones necesarias en sistema para cumplir con las fechas establecidas.

Todo colaborador de Polioles puede ser objeto de un aumento en el sueldo que percibe.

c) Definiciones

- Sueldo

Es la retribución económica que el colaborador recibe por su trabajo.

d) Responsables

- Jefe de Recursos Humanos

- Propuestas de aumento de sueldos en TODOS los casos en base a tabulador.

- Propuesta económica en cambios de posición de colaboradores.

- Analista de Recursos Humanos

- Apoyo en propuestas de aumento de sueldos en TODOS los casos en base a tabulador.

- Turnar información al área de Nóminas para su conocimiento y aplicación en sistema.

- Jefe de Nóminas/ Analista de Nóminas

Aplicación de los cambios en el sistema de nóminas para su aplicación efectiva en las fechas establecidas.

e) Periodicidad

Todos los cambios de sueldo, se realizarán de forma eventual.

3. Revisión y aumento General al personal Empleado

a) Objetivo

Clarificar el procedimiento que da revisión y otorga un aumento al todo el personal empleado de POLIOLES

b) Alcance

Solo el Coordinador de Recursos Humanos y Jefe de Recursos Humanos son quienes proponen aumento de sueldo al personal de POLIOLES.

El Jefe y Analista de Nóminas hacen las aplicaciones necesarias en sistema para cumplir con las fechas establecidas.

c) Definiciones

- Revisión de sueldos anual

Procedimiento mediante el cual, el área de Recursos Humanos revisa toda la estructura de sueldos en busca de una propuesta de aumento para todo el personal, una vez al año.

d) Responsables

- Jefe de Recursos Humanos

- Revisión Anual de Sueldos
- Propuestas de aumento de sueldos en TODOS los casos en base a tabulador.

- Coordinador de Recursos Humanos

- Apoyo en revisión Anual de Sueldos
- Autorización de las propuestas de aumento.

- Jefe de Nóminas/ Analista de Nóminas

Aplicación de los cambios en el sistema de nóminas para su aplicación efectiva en las fechas establecidas.

e) Periodicidad

La revisión de sueldos deberá realizarse de forma Anual, procurando hacerlo al final del primer semestre del año.

Balance Scorecard

El área de Sueldos y Salarios tendría la siguiente métrica para su evaluación:

1. Penetración del sueldo actual con el punto medio del nivel correspondiente en tabulador

Sirve para conocer el porcentaje de que representa el sueldo actual del colaborador con respecto del punto medio del nivel.

Sueldo actual del colaborador/ Punto medio del nivel que corresponde *100

SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

Definición

Área encargada establecer, difundir, aplicar y evaluar la normatividad necesaria para crear un ambiente sano de trabajo, minimizando al máximo los riesgos al colaborador.

Misión

Brindar la normatividad necesaria aplicable a las operaciones y personal de POLIOLES en materia de Seguridad y Ecología para evitar cualquier evento de riesgo o peligro.

Visión

Ser un factor de impacto en la disminución de incidencias de accidentes del Personal, tanto en Plantas como en el Corporativo.

Objetivo

Crear un ambiente de trabajo seguro mediante la normatividad vigente y aplicable de los organismos gubernamentales y de las áreas de POLIOLES encargadas de Seguridad y Ecología.

Ubicación de la Función de Seguridad e Higiene

La función de Seguridad e Higiene, tiene en Recursos Humanos como su representante secundario, ya que existe un departamento en POLIOLES encargado exclusivamente a ello, y este departamento es el de Seguridad y Ecología, el cual tiene su sede principal en la Planta de Lerma, esto debido al volumen de personal que se maneja allí

A continuación esta enumerado el personal que compone el área (es importante recalcar que esta área no está adherida a la estructura organizacional de Recursos Humanos):

Lerma:

- Líder de Seguridad y Ecología
 - Asesor de Ecología
 - Asesor de Seguridad
 - Asesor de Capacitación en Seguridad

En cuanto al personal de Recursos Humanos que apoya al departamento de Seguridad y Ecología en este proceso están:

- Líder de Relaciones Laborales
 - Jefe de Relaciones Laborales Altamira
 - Jefe de Relaciones laborales Lerma

Oficinas:

- Jefe de Recursos Humanos
 - Auxiliar de Mantenimiento

Así como la brigada de seguridad en emergencias determinada en cada planta.

Productos principales

- Examen de Seguridad para personal de nuevo ingreso
- Entrega de EPP
- Comisión de Seguridad en Planta

- Equipo de apoyo en emergencias
- Servicio Médico (general, de rutina y primeros auxilios)

Políticas

- Examen Médico para nuevo ingreso: El personal médico asignado en cada centro de trabajo deberá hacer un examen médico al personal de nuevo ingreso para constatar que es una persona viable para la posición que ocupará..
- Examen de Seguridad en Planta: Cualquier colaborador de nuevo ingreso y que su centro de trabajo sea la planta, deberá cursar la plática de seguridad, misma que será impartida los días martes por el Asesor de Capacitación de Seguridad en Lerma o por el Jefe de Relaciones Industriales en Altamira. Si el colaborador no obtiene una calificación de al menos 80, no se le permitirá el acceso a la Planta y deberá cursar la plática y hacer el examen al siguiente martes.
- Entrega de EPP: A todo el personal que ingrese a planta, sea visita o personal de nuevo ingreso, se le entregará un Equipo de Protección Personal (EPP) y deberá ser usado en todo momento en que se permanezca dentro.
- Examen Médico Anual: Se le realizará un chequeo anual al personal de Planta haciendo énfasis en la parte auditiva y visual. En cuanto al personal de Oficinas, se realizará cada 2 años el chequeo médico. Para más detalles de los factores a examinar remitirse al manual de Servicios Médicos.³
- Brigada de Emergencias: Cada centro de trabajo deberá contar con una brigada que esté capacitada y pueda actuar en caso de alguna contingencia, conformada como mejor convenga sin limitación de ningún tipo.

Procesos principales

1. Asignación de Equipo de Protección Personal (EPP)

a) Objetivo

Brindar el equipo de protección necesario al personal de planta o que acude a cualquier actividad a ésta.

b) Alcance

Toda persona que ingrese a la planta, interno o externo a POLIOLES, le deberá ser asignado éste EPP.

c) Definición

- Equipo de protección personal (EPP)

Conjunto de elementos y dispositivos de uso personal, diseñados específicamente para proteger a una persona contra accidentes y enfermedades que pudieran ser causados por su ingreso y tránsito a la planta o por sus actividades en la misma.

3. Manual de Servicios Médicos.

d) Responsables

- Jefe de Relaciones Industriales Lerma/Jefe de Relaciones Industriales Altamira

- Entrega de EPP al personal interno de POLIOLES que ingresará a laborar en planta
- Control de entrega de EPP al ingreso de nuevo personal y de regreso de EPP al momento de separación de personal.

- Equipo de Seguridad en Entrada a Planta

Este personal no está reflejado en el organigrama dado que una tercera empresa proporciona el servicio y su personal.

- Entrega de EPP a personal interno de POLIOLES que ingresa a planta esporádicamente (ingresan como visitas) y al personal externo a la empresa.
- Control de ingreso de toda persona a la planta.

- Almacén de Refacciones

Recibe las notificaciones de requisición de Equipo de Protección Personal que se encuentran en su resguardo y reciben los EPP retornados cuando se separa un colaborador.

e) Periodicidad

La entrega de EPP para personal que ingresa a laborar a la planta es eventual siempre que haya un ingreso.

La entrega de EPP para personal externo y visitas es diario.

2. Revisión y Mantenimiento a Equipo contra Incendio

a) Objetivo

Garantizar un funcionamiento óptimo y eficiente de los equipos contra incendios en el momento que se requiera, mediante monitoreo y mantenimiento.

b) Alcance

Todo el personal de POLIOLES recibe cursos y sabe cómo usar un extintor, y las brigadas todo el equipo contra incendios.

En planta, el Asesor de Seguridad es quien realiza esta labor de revisión y mantenimiento, en Oficinas lo realiza el Auxiliar de Mantenimiento.

Proveedor externo de extintores realiza la nueva carga y reemplazo, en su caso, de los mismos.

c) Definición

- Equipo contra incendios

Es el conjunto de dispositivos, equipo y vestimenta instalados de manera permanente para el control y combate de incendios.

- Extintor

Es un equipo portátil o móvil para combatir conatos de incendio, el cual tiene un agente extinguidor que es expulsado por la acción de una presión interna.

d) Responsables

- Asesor de Seguridad/ Auxiliar de Mantenimiento
- Instalación del equipo contra incendios conforme a especificaciones de STPS
- Revisión y Mantenimiento de equipo contra incendios
- Capacitación al personal de uso de equipo contra incendios
- Instalación de señalización de seguridad

- Proveedor externo

Realiza la revisión, cargar y/o cambio del equipo de extintores.

e) Periodicidad

Todo el equipo contra incendios, excepto extintores será revisado de forma semestral. Los extintores serán revisados conforme a su etiqueta.

Balance ScoreCard

El área de Seguridad e Higiene tendría la siguiente métrica para su evaluación:

1. Índice de Efectividad de acciones correctivas a situaciones de riesgo

Sirve para conocer el número de situaciones de riesgo con un plan de acción correctivo contra las situaciones de riesgo que aún no se atienden.

Situaciones de riesgo CON Plan de Acción EN MARCHA/ Situaciones de riesgo SIN plan de acción en marcha

2. Índice de Accidentalidad

Sirve para conocer la efectividad de los planes de acción correctivos en las situaciones de riesgo en base al tiempo.

1- (Cantidad de accidentes en el presente período/ Cantidad de accidentes en período similar anterior)*100

NÒMINAS

Definición

Área responsable de concentrar, calcular, dispersar y controlar todos los elementos objetos de percepción y deducción a los que tiene derecho y a los que se obliga el colaborador por su trabajo.

Misión

Emitir los pagos a los colaboradores de forma correcta y eficiente, cumpliendo los tiempos establecidos y con la mayor claridad posible.

Visión

Minimizar al máximo los errores en el proceso global de Nóminas, para con ello colaborar en los objetivos financieros de POLIOLES.

Objetivos

Convertirse en un área estratégica para la empresa, mediante un funcionamiento efectivo y operaciones claras y en tiempo.

Ubicación de la Función de Nóminas

La función de Nóminas se concentra en POLIOLES con un departamento dedicado a ella en Recursos Humanos, conformado así:

Oficinas:

- Jefe de Nóminas
- Analista de Nóminas

De igual manera, cada Planta tiene colaboradores que dan apoyo y soporte al Área de Nóminas:

Altamira:

- Jefe de Relaciones Industriales Altamira
- Asistente de Relaciones Industriales

Lerma:

- Supervisor de Personal

Productos principales

- Recibo de Nóminas
- Reporte Nómina Mensual Acumulada
- Bases de Datos de Personal
- Pagos IMSS
- Pagos provisionales ISR

Políticas

- Nómina Quincenal: Todo personal Empleado, tendrá un pago quincenal, mismo que se pagará los días 15 y último de cada mes, en caso de que caiga en fin de semana o inhábil, se pagará el día hábil inmediato anterior.

- **Nómina Semanal:** Todo personal Sindicalizado, tendrá un pago semanal, mismo que se pagará los días viernes de cada semana, en caso de que caiga en día de descanso o inhábil, se pagará el día hábil inmediato anterior.
- **Cambios en personal:** Cualquier cambio de sueldo, posición, centro de costos, centro de trabajo o descuento, deberá ser reportado a los Jefes de Relaciones Industriales o al Jefe de nóminas cuando menos una semana antes del pago de nómina (personal Empleado), para el personal Sindicalizado deberá ser reportado Lunes o Martes de la semana que se pagará su nómina.
- **Ingresos de nuevo personal:** Cualquier ingreso de personal deberá ser programado, por el departamento de Nóminas, procurando que éste sea a inicios de la quincena/ semana.
- **Recibo de Nómina:** Todo recibo de nóminas (Sindicalizado y/o Empleado) será entregado el día hábil anterior a la fecha de pago.

Procesos y Procedimientos Principales

1. Procedimiento de pago al personal

a) Objetivo

Realizar los cálculos correctos de tal forma que el trabajador tenga el pago correcto de acuerdo a lo realizado por su jornada laboral.

b) Alcance

El procedimiento de cálculo solo involucra los puestos señalados con antelación.
El pago incluye a todo el personal.

c) Definiciones

- **Nómina**

Documento que muestra el monto de los salarios pagados de una manera detallada, así como las deducciones, durante un periodo determinado ya sea semanal o quincenal.

- **Incidencias**

Todo evento o situación que haya pasado y que influye en el cálculo de la nómina de un colaborador.

d) Responsables

- **Analista de Nómina/ Supervisor de Personal/ Asistente de Relaciones Industriales**

- Recopilación de incidencias del centro de trabajo
- Realizar pre-cálculo correspondiente por conceptos de: sueldos y salarios, premios de puntualidad o descuentos por ausentismo, pago de vacaciones y demás prestaciones, pago de impuesto correspondiente a la autoridad (SAT).
- Verificar datos (cálculo y cuenta bancaria)
- Generar depósito a la cuenta de banco correspondiente
- Generar Recibos de nómina
- Entrega de Recibos de Nómina

- Jefe de Nómina/ Supervisor de Personal
- Verificar cálculos de nómina y autorizarla
- Alta baja y modificaciones de la información del personal en los diferentes sistemas, tanto de pagos como de retenciones.
- Trato con auditorías con dependencias de gobierno (IMSS, SAT y STPS)
- Solicitar al banco la apertura de cuenta de nómina de personal de nuevo ingreso
- Dispersión de nómina
- Generar reportes para las distintas áreas

- Contraloría

Hacer la dispersión de la nómina en el sistema bancario correspondiente.

- e) Periodicidad
Semanal para sindicalizados y Quincenal para empleados.

2. Reporte de Nómina

a) Objetivo

Proporcionar la información relevante del departamento de nóminas a las distintas áreas de POLIOLES que lo requieran.

b) Alcance

El área de nómina genera este tipo de reportes.

Las áreas que lo requieren es:

- Contraloría
- Recursos Humanos (Jefatura de Recursos Humanos y Relaciones Industriales)
- Planeación

c) Definiciones

- SICOSS

Software de Nómina capaz de integrarse a cualquier ERP o sistema de contabilidad existente y cubriendo las necesidades específicas de la nómina y cuotas obrero-patronales sin importar el volumen de trabajadores, de incidencias, la localización de centros de trabajo ni el número de registros patronales.

d) Responsables

- Jefe de Nómina

Genera reporte con la siguiente información y entrega a Contraloría

- Costo de la nómina mensual
- Costo de la Nómina acumulada en el año

Cada uno de estos reportes debe estar separado por cada centro de trabajo y a su vez por:

- Sueldos y Salarios
- Prestaciones Directas
- Previsión Social
- Impuestos

e) Periodicidad

Mensual, el reporte se entregará dentro de los cinco primeros días hábiles posteriores al corte de mes.

Balance ScoreCard

El área de Seguridad e Higiene tendría la siguiente métrica para su evaluación:

1. Índice de utilidad por colaborador

Conocer la representatividad que tiene cada colaborador de POLIOLES con respecto de la Utilidad del Negocio.

Utilidad neta/número de empleados= Utilidad neta ganada por cada trabajador.

2. Costo laboral por Colaborador

Conocer el promedio de gasto de nómina con respecto de cada empleado/ sindicalizado.

Gastos de nómina Empleados/número de empleados = Comparativo en veces
Gastos de nómina Sindicalizados/número de sindicalizados de nómina
de los 2 tipos de
empleados

RELACIONES LABORALES

Definición

Área destinada a la conformación, sostenimiento y mejora de las relaciones que existen con el personal sindicalizado, Sindicatos y Contratistas.

Misión

Ser el canal de conformación y estructuración de las relaciones que las operaciones en planta necesitan día a día para el correcto funcionamiento.

Visión

Establecer y mantener relaciones estratégicas para POLIOLES logrando así la consecución de los objetivos de la organización.

Objetivo

Reducir el número de problemas con personal sindicalizado, Sindicato y/o contratistas, mediante el buen impacto y seguimiento de las Relaciones Laborales

Ubicación de la Función de Relaciones Laborales

La función de Relaciones Laborales se concentra en POLIOLES en un departamento, dentro del área de Recursos Humanos, conformado así:

Oficinas:

- Coordinador de Recursos Humanos

Lerma y Altamira:

- Líder de Relaciones Industriales

- Jefe de Relaciones Industriales Lerma

- Jefe de Relaciones Industriales Altamira

En cuanto a separaciones laborales también actúa el departamento de nóminas, en el cálculo de los pagos resultado de la separación:

- Jefe de Nóminas

- Asistente de Relaciones Industriales (Altamira)

- Supervisor de Personal (Lerma)

Productos Principales

- Acuerdos/ Renovación Contratos Colectivos de Trabajo
- Acuerdos en cualquier demanda
- Adhesión y acuerdos con Contratistas
- Finiquitos
- Carta de Recomendación

Políticas

- Apoyo Legal en Demandas: POLIOLES tiene asignado a un abogado laboral, el Licenciado Jiménez Peña para todo asunto legal- laboral que se presente, principalmente para demandas laborales, esta persona obedece a las asignaciones de Grupo ALFA.
- Acuerdos con Sindicatos: En las plantas de POLIOLES, se tiene personal sindicalizado, mismo que esta adherido con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Química, Farmacéutica, Productos Plásticos y Similares C..T.M. , en el caso de la Planta Lerma, en el caso de la Planta Altamira el acuerdo es con Sindicato de la Industria Química, Petroquímica, Carboquímica, Gases, similares y conexos de la República Mexicana. Solo con estos 2 Sindicatos se tiene convenio y el personal operativo debe pertenecer y ser recomendado del Sindicato para iniciar el proceso de Selección.

Procesos y Procedimientos Principales

1. Elaboración de Finiquito

a) Objetivo

Efectuar las acciones de cálculo y entrega de las obligaciones económicas que POLIOLES adquiere con motivo de la separación voluntaria y/o separación justificada del trabajador.

b) Alcance

Aplica a todo el personal de la compañía.

c) Definiciones

- Finiquito

Pago que el patrón tiene como obligación de realizar al trabajador que ha sido separado de su trabajo justificadamente o separado de manera voluntaria. Los conceptos que lo integran son: salario proporcional del tiempo laborado, aguinaldo proporcional, prima vacacional proporcional y pago por concepto de vacaciones no disfrutadas proporcionales.

d) Responsables

- Jefe de Nómina/ Asistente de Relaciones Industriales/Supervisor de Personal

Realizará el cálculo del total que se le deberá pagar al trabajador por concepto de su separación laboral.

- Jefe de Recursos Humanos/ Jefe de Relaciones Industriales Lerma/ Jefe de Relaciones Industriales Altamira

Notificará al colaborador de su separación, en caso que no sea voluntaria, y le brindará los documentos que amparan el pago del finiquito correspondiente, para que el colaborador los firme de conformidad.

- Contraloría

Recibirá la solicitud de los recursos, misma que aprobará si cumple con los requisitos necesarios y liberará los recursos con un cheque que turnará a Recursos Humanos/ Relaciones Industriales.

e) Periodicidad

Cada vez que exista una separación voluntaria del trabajador o éste sea separado de forma justificada por POLIOLES.

2. Elaboración de Indemnización

a) Objetivo

Efectuar las acciones de cálculo y entrega de las obligaciones económicas que POLIOLES adquiere con motivo de la separación injustificada del trabajador por parte de la compañía.

b) Alcance

Aplica a todo el personal de la compañía.

c) Definiciones

- Indemnización

Pago que el patrón tiene como obligación de realizar al trabajador para resarcir un daño que a éste último le haya ocasionado el primero.

d) Responsables

- Jefe de Nómina/ Jefe de Relaciones Industriales Lerma/ Jefe de Relaciones Industriales Altamira

Realizará el cálculo del total que se le deberá pagar al trabajador por concepto de su separación laboral conforme a lo establecido en la LFT y/o en la resolución de la Junta de Conciliación y Arbitraje.

- Contraloría

Recibirá la solicitud de los recursos, misma que aprobará si cumple con los requisitos necesarios y liberará los recursos, en cheque.

- Licenciado Jiménez Peña

Entablará las negociaciones con el colaborador inconforme y acudirá a las Juntas de Conciliación y Arbitraje en caso de llegar a esas instancias.

- Líder de Relaciones Industriales/ Coordinador de Recursos Humanos

e) Periodicidad

Cada vez que exista una separación injustificada del trabajador por POLIOLES.

3. Negociación y Acuerdos en demanda laboral

a) Objetivo

Dar salida a todo conflicto laboral con algún empleado que haya entablado una demanda contra POLIOLES, siempre viendo por el beneficio de la compañía.

b) Alcance

El Líder de Relaciones Industriales y el Coordinador de Recursos Humanos se mantendrán al tanto de todo el avance del proceso de demanda.

El abogado Jiménez Peña será quien represente a POLIOLES ante cualquier demanda de trabajo.

c) Definiciones

- Demanda laboral

Es el acto formal que ejecuta el trabajador donde manifiesta su inconformidad con su patrón mediante la vía legal, reclamando diversas prestaciones.

- Acuerdo

Es un convenio entre dos o más partes o una resolución premeditada de una o más personas.

d) Responsables

- Abogado Jiménez Peña

Se encargará de negociar con la parte “ofendida” a fin de darle solución para resolver su inconformidad, siempre dentro de los márgenes pactados con POLIOLES; de la misma manera mantendrá al tanto al Líder de Relaciones Industriales y al Coordinador de Recursos Humanos de los avances y notificaciones del caso.

- Líder de Relaciones Industriales

Dará a conocer a la Dirección General, al Coordinador de Recursos Humanos y al Abogado Jiménez Peña cada vez que se reciba la notificación de una demanda y le dará seguimiento.

e) Periodicidad

Cada vez que exista una demanda laboral de parte de un trabajador de POLIOLES.

Balance Scorecard

El área de Relaciones Laborales tendrá las siguientes métricas para evaluar dentro del área:

1. Indicador de rotación mensual

Número de desvinculaciones = % de rotación mensual.

Número de contrataciones

**El porcentaje deberá ser inferior a 15% para considerarse como una situación sana.

2. Indicador de Eficiencia de Desvinculación

Número de demandas en 1 trimestre = % de desvinculaciones convertidas en
Número de desvinculaciones en 1 trimestre demandas.

SERVICIOS AL PERSONAL

Definición

Área destinada a proporcionar diversos servicios a los colaboradores que buscando satisfacer determinadas necesidades del personal.

Misión

Brindar solución a determinadas necesidades que tanto los colaboradores Sindicalizados como Empleados tienen por el desempeño de sus labores.

Visión

Ser un área estratégica en el clima laboral de POLIOLES y que brinde una imagen positiva y de servicio en el colaborador.

Objetivo

Satisfacer determinadas necesidades que el personal requiere mediante algunos servicios, buscando tener un impacto en el clima organizacional y en la productividad de la empresa.

Ubicación de la función de Servicios al Personal

La función de Servicios al Personal no se centraliza en POLIOLES, y cada centro de trabajo tiene personal a cargo de esta área:

Oficinas:

- Asistente de Recursos Humanos

Lerma:

- Supervisor de Personal

Altamira:

- Asistente de Relaciones Industriales

Productos Principales

- Asignación de Lockers
- Asignación de Uniformes
- Asignación de Equipos de Cómputo
- Servicio de Comedor Industrial
- Sala de refrigerio
- Cancha de Fútbol
- Tableros de Comunicación Interna
- Estacionamiento
- Revista Interna

Políticas

- Política de Asignación de Lockers: El locker será asignado en base a disponibilidad. Cabe mencionar que solo las Plantas cuentan con lockers para el personal Sindicalizado.

- Política del uso del Comedor: El uso del comedor queda estrictamente restringido al personal que labora en POLIOLES, personal becario, practicantes y por Outsourcing. El comedor industrial se ubica en la Planta de Lerma únicamente.
- Cuarto de Microondas y refrigerador: En Oficinas México existe un cuarto en cada uno de los 5 pisos que cuenta con los equipos mencionados, y que pueden ser usados por cualquier persona, colaborador o personal por outsourcing. En Planta Altamira existe una Sala de Refrigerio que cuenta con 2 microondas y 3 refrigeradores.
- Política de Asignación de equipo de cómputo: Sólo los puestos en los que la descripción de puestos requiera un equipo de cómputo, le será asignado uno previo la solicitud del jefe inmediato. Para más detalles remitirse al Manual de Sistemas.⁴

Principales Servicios al Personal:

1. Asignación de Lockers

a) Objetivo

Mantener en salvaguarda los bienes de los trabajadores operativos durante la jornada de trabajo.

b) Alcance

Aplica a todo el personal operativo POLIOLES en las Plantas de Lerma y Altamira.

c) Responsables

- Asistente de Relaciones Industriales/ Supervisor de Personal

Encargado de verificar la disponibilidad de lockers y hacer la entrega formal y física del mismo, así como el cambio de lockers o la entrega de los mismos al momento de separación del empleado.

d) Periodicidad

Cada vez que exista una incorporación de nuevo personal operativo o exista una reasignación debido a daños en el locker.

2. Asignación de Uniformes a Empleados (Mujeres)

a) Objetivo

Apoyar en el código de vestimenta a la empleada de POLIOLES con opciones en su guardarropa formal de trabajo.

b) Alcance

Aplica de forma OPCIONAL a todo el personal femenino de la compañía.

c) Responsables

- Asistente de Recursos Humanos

- Encargada de cotizar con al menos 3 empresas distintas los uniformes de las empleadas.

⁴ Manual de Sistemas.

- Difundir con el personal femenino las presentaciones de las empresas que ofrecen los modelos de uniforme.
- Coordinar la toma de tallas y entrega de uniformes.

- Coordinador de Recursos Humanos

Dará la autorización y firma del convenio con la empresa seleccionada.

- Colaborador

Seleccionar el conjunto que más agrade y firmar autorización de descuento a nómina.

d) Periodicidad

Anual, la renovación de proveedor de uniformes será cada año.

Anual, la entrega de uniformes se realizará cada año, máximo 1 mes después de la toma de tallas.

3. Servicio de Comedor

a) Objetivo

Brindar a los colaboradores los servicios y espacio necesario para ingerir sus alimentos durante su jornada de trabajo.

b) Alcance

Todo el personal de POLIOLES y que prestan sus servicios a POLIOLES tendrán acceso al comedor industrial ubicado en Lerma, en Oficinas y Altamira se contará con el espacio destinado a ello y el acceso será el mismo que para el comedor industrial.

c) Responsables

- Supervisor de Personal

Otorgará los boletos de acceso al personal para que pueda ingresar y se le pueda servir los alimentos.

- Jefe de Relaciones Industriales Lerma

Supervisión del servicio del comedor industrial, tanto calidad de alimentos como de servicio e instalaciones.

- Proveedor de Comedor Industrial

Empresa externa a POLIOLES que se dedica a la preparación de alimentos y de los servicios que acompañan esta actividad.

d) Periodicidad

El uso del comedor se dará durante la jornada de trabajo.

Balance Scorecard

El área de Servicios al personal tendrá las siguientes métricas para evaluar dentro del área:

1. Indicador de prevención de robo de pertenencias personales de personal operativo

$$\frac{\text{Número casos de robo de 2 trimestres antes}}{\text{Número de casos de robo del trimestre inmediato anterior}} * 100 = \% \text{ de eficiencia de lockers}$$

**Este indicador solo podrá ser considerado en un conjunto de variables para medir los verdaderos factores de prevención de robo.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Definición

Es el conjunto de actividades, software y procedimientos que complementan y dan soporte a todos los demás procesos y proporcionan información de los colaboradores, a las demás áreas del Departamento de Recursos Humanos.

Misión

Proporcionar las herramientas necesarias que nutren y dan soporte en forma de información del personal a las demás áreas de Recursos Humanos.

Visión

Brindar información por medio de las herramientas correspondientes en tiempo y forma, para que las demás áreas de Recursos Humanos puedan alcanzar sus objetivos.

Objetivo

Cumplir de manera oportuna y efectiva las necesidades de información que tiene el departamento de Recursos Humanos.

Ubicación de la Función de Administración de Personal

La función de Administración de Personal que nutre con información referente a los colaboradores a las demás áreas de Recursos Humanos no se concentra de ninguna forma en POLIOLES y cada centro de trabajo provee de información de la forma más oportuna y correcta cuando se necesite, sin importar el centro de trabajo que solicite la información, siendo los siguientes puestos los involucrados:

Oficinas:

- Jefe de Recursos Humanos
- Analista de Recursos Humanos

Lerma:

- Supervisor de Personal

Altamira:

- Asistente de Relaciones Laborales

Productos Principales

- Encuestas de Clima Laboral
- Encuestas de Evaluación de Desempeño 360°
- Encuestas de satisfacción de comedor industrial
- Credencial del personal

Políticas

- Evaluadores en Evaluaciones de Desempeño 360°: El mínimo de evaluadores para este tipo de evaluaciones será de 5 personas, procurando dividir a los evaluadores entre Jefe Inmediato, Compañeros de trabajo y personas que le reportan de forma directa.

- Evaluación de Clima Laboral: Todo el personal de POLIOLES deberá convocarse para realizar esta encuesta y difundir todos los detalles para realizarla, pero nunca será obligatorio el realizar esta evaluación.
- Encuesta de satisfacción comedor industrial: Solo en la Planta Lerma se cuenta con este comedor, por lo que solamente se aplicará al personal Empleado y Sindicalizado que tiene como centro de trabajo esta Planta.
- Credencial: Todo colaborador de POLIOLES, ya sea empleado, sindicalizado, personal outsourcing, o que preste un servicio dentro de las instalaciones de POLIOLES, deberá contar con una credencial de la empresa para su correcta identificación.
- Registro del personal con credencial: Además de servir como identificación del colaborador, la credencial debe ser el instrumento de acceso a la empresa, ya que contiene un dispositivo electrónico que registrará cualquier entrada y salida del personal.

Procesos y Procedimientos Principales

1. Entrega de Credencial POLIOLES

a) Objetivo

Brindar una correcta identificación para el colaborador y una forma de control para POLIOLES.

b) Alcance

Todo colaborador de POLIOLES recibirá la credencial de la empresa.

Jefe de Nóminas, Supervisor de Personal y/o Jefe de Relaciones Industriales Altamira son quienes proporcionan este servicio al personal.

c) Definiciones

- Credencial de Personal

Documento de identificación personal de cada colaborador de POLIOLES.

d) Responsables

- Supervisor de Personal/ Jefe de Nóminas/ Asistente de Relaciones Industriales

Elaborar la credencial del colaborador correspondiente y, en su caso, solucionar cualquier problema relacionado a su funcionamiento.

- Colaborador

Firmar la credencial.

e) Periodicidad

Eventual, cada que exista un ingreso de personal o que se haya extraviado o no funcione la credencial.

Balance Scorecard

1. Índice de Tarjetas defectuosas

Conocer la relación entre las credenciales de personal (con chip integrado para acceso a edificio) que permiten el acceso y las credenciales defectuosas.

(Credenciales defectuosas repuestas al personal/ Credenciales funcionales entregadas al personal)*100

2. Penetración de Departamento con percepción General

En la encuesta de Clima Laboral, servirá para saber cómo está cada área en particular con respecto del promedio general en base a la siguiente ponderación:

Total: 5 puntos

1 a 2.8 puntos.- Clima Laboral crítico.

2.9 a 3.5 puntos.- Clima Laboral Promedio bajo.

3.6 a 4 puntos.- Buen Clima Laboral.

4 a 5 puntos.- Excelente Clima Laboral.

(Promedio del área particular/ Promedio General) *100= % de Penetración

PROPUESTAS DE MEJORA AL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS ACTUAL

Como resultado del sistema actual de Recursos Humanos de POLIOLES, y de un análisis para detectar áreas de mejora de parte de:

- Figueroa Leyva Alvaro Jesús

se determinan las siguientes recomendaciones, recordando que su aplicación dependerá enteramente del área encargada y que la misma no es obligatoria:

Reclutamiento

1. Creación de un Concentrado de puestos que puedan ser objeto de una cobertura interna, mismos que reducirán costos y reducirán el período de curva de aprendizaje de la persona.

De igual manera se debe considerar que, por la naturaleza de determinados perfiles del puesto, sea más factible una persona externa y de allí partir para detonar el reclutamiento externo.

2. Crear un Inventario de Personal, mismo que deberá limitarse a la información estrictamente necesaria, ya que esta *lista de datos que contendrá un inventario es casi interminable y deberá adaptarse a las necesidades de cada organización.*⁵

3. Gracias a Grupo ALFA, POLIOLES tiene contacto cercano con varias empresas; en el subgrupo ALPEK, concentrando a las empresas de ramo petroquímico, POLIOLES podría establecer intercambios de prácticas de reclutamiento e inclusive intercambio de cartera de candidatos con estas empresas con necesidades de personal especializado similar.

Selección

1. Aprovechar que ya existe un perfil en Psicowyn de cada puesto, y que existen competencias clave por cada uno determinadas por POLIOLES, con un formato de detección de competencias detectadas en la entrevista, de la cual deberá existir una capacitación para los responsables de Selección en POLIOLES.

“Si la empresa trabaja por competencias, es necesario entrevistar y seleccionar en función de las mismas.” Y es que la capacitación en esta técnica serviría como herramienta, dado que *“cuando un proceso se dirige a medir destrezas y conocimientos, es relativamente sencillo, pero cuando se desea evaluar conductas, todo se torna más complicado.”*⁶

Con ello se busca complementar el proceso de selección por competencias.

2. Actualmente el solicitante de una vacante debe proveer al departamento de Recursos Humanos un examen técnico o conocimientos como parte del proceso de selección, sin embargo, esto sucede hasta que se tiene a los candidatos previo a la segunda entrevista y muchas veces ocasiona retraso en el proceso; la propuesta es que, al momento de solicitar una vacante, el jefe inmediato provea, junto con la requisición de personal, el examen técnico que los candidatos deberán acreditar en, al menos, un 85%.

3. El proceso de selección termina actualmente con la contratación de la persona seleccionada, pero, puede *“establecerse un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados y verificar que las predicciones fueron correctas, ya que el trabajo del seleccionador es predecir que el candidato será efectivo.”*⁷

5. Ivancevich, John M., “Administración de Recursos Humanos”, 9a Ed., México, Mc Graw Hill, 2005, pp. 145.

6. Alles, Martha, “Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias”, 2da edición, Argentina, Ed. Granica, 2003, pp. 112.

7. Arias Galicia, Fernando, “Administración de Recursos Humanos”, 2da edición, México, Ed. Trillas, 1976, pp. 275.

Quizás una entrevista de ajuste periódica o establecida cada determinado tiempo ayudaría a entablar acciones correctivas a tiempo que evitarían que el personal pudiera salir de la organización.

Como lo menciona casi literalmente Miquel Porret en su libro “Recursos Humanos, dirigir y gestionar personas en las organizaciones”⁸:

“El proceso no debe terminar tras la contratación e incorporación del seleccionado, sino que es preciso realizar un seguimiento con el fin de verificar las expectativas creadas sobre el potencial del mismo”.

Inducción

1. Establecer las métricas por cada persona que colabora en la Inducción, con objeto de encontrar puntos de mejora en las exposiciones de la Inducción General, debido a que personal que ha ingresado ha externado que la inducción en determinados temas es de mala calidad.

2. Como fue mencionado en el presente trabajo, gran parte de la plantilla de POLIOLES está compuesta por Ingenieros Químicos, Industriales o técnicos en laboratorio, pero muchos otros puestos provienen de carreras totalmente ajenas a este ramo, y es importante que la organización pueda determinar una Inducción a la industria Petroquímica, o al menos detallar más a fondo los productos de POLIOLES y sus mercados, ya que directa o indirectamente se tiene relación con ellos en todas las áreas y es importante que el colaborador conozca de ellos.

Capacitación

1. Entregar al empleado un diploma de constancia de acreditación de cada curso o taller acreditado, pero conservar la DC-3 para el expediente, dado que las nuevas reformas a la legislación en materia de capacitación y adiestramiento consideran un término nuevo como lo es la productividad, misma que dejan un tanto ambigua y que la entrega de éste formato al empleado puede dar pie a conflictos de peticiones de sueldo, bonos o cualquier otra forma de incentivo derivada de la productividad aparentemente adquirida por esta entrega.¹⁰

2. Certificar ante la STPS a los capacitadores internos más frecuentes, ya que no cuentan con esta certificación.

3. Ir más allá de una evaluación reactiva de la capacitación, como lo mencionan Bohlander Snell y Sherman *“los participantes pueden hacer mucho más que decir si les gustó un programa o no. Tal vez aporten información sobre el contenido y qué técnicas consideraron más útiles...hacer sugerencias y dar retroalimentación”*⁹ Medir las habilidades y/o conocimientos antes de un programa de capacitación proporcionaría información valiosa sobre los participantes y su aprendizaje, y el hecho que pueda medirse después de la capacitación puede hacer cuantificable una mejora. Básicamente el beneficio es *“conocer cualitativamente y cuantitativamente los cambios de conducta (conocimientos y/o comportamientos) que se hayan producido en los participantes como resultado de un programa de capacitación”*¹¹.

8. Porret Gelabert, Miquel, “Recursos Humanos, Dirigir y Gestionar personas en las organizaciones”, 3ra edición, España, ESIC editorial, 2008, pp. 200.

9. Bohlander, Scott, Snell y Sherman, “Administración de Recursos Humanos”, 12va Ed., México, Thomson, 2001, pp. 245.

10. Ley Federal del Trabajo con última reforma en D.O.F. a 30 de Noviembre de 2012, artículo 153-J fracción IX.

11. Reza, Jesus Carlos, “Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones”, 1er edición, México, Ed. Panorama, 2007, pp. 75.

Administración de Sueldos y Salarios

1. Determinar porcentajes mínimos y máximos de aumento de sueldos en la Revisión anual, basándose en la evaluación del desempeño inmediata realizada, para en base a ella, prorratear el aumento al personal empleado, eliminando un poco de la subjetividad en el aumento.
2. Así como fue propuesto el intercambio de buenas prácticas con empresas de ALPEK, puede hacerse comparativos periódicos con estas empresas, para buscar la equidad con el mercado petroquímico externo.

Relaciones laborales

1. Recibir un asesoramiento legal- laboral del Abogado Jiménez Peña en relación a las mejores formas de terminar una relación de trabajo de forma unilateral por POLIOLES, ya que ello puede repercutir en un menor número de demandas laborales.
2. Se propone hacer una entrevista de salida estructurada. Actualmente se lleva una entrevista de salida de parte del Jefe de Recursos Humanos hacia el personal que sale de la empresa de forma voluntaria, pero la entrevista únicamente consiste en 2 o 3 preguntas de forma informal, forma en que el aún colaborador se siente cómodo, pero se puede aprovechar esta informalidad para obtener información que después sirva para la toma de decisiones con respecto a la retención del personal.

Mondy y Noe¹² proponen este formato:

- *Establecer un buen entendimiento mutuo*
- *Expresar el propósito de la entrevista*
- *Explorar las actitudes del empleado con respecto del trabajo*
- *Explorar las razones del empleado para abandonar la empresa*
- *Registrar los cambios que recomienda el empleado*
- *Concluir la entrevista*
- *Dar seguimiento a lo expuesto en la entrevista*

Este último punto es fundamental, ya que es investigar y en su caso aplicar acciones correctivas a situaciones que están resultando en la partida del personal

Seguridad e Higiene

1. En la inducción específica al puesto, se deberá profundizar en el rol que el colaborador juega en Seguridad y Ecología, esto con el objeto de recordar y/o dar a conocer las responsabilidades en la posición que está tomando, así como las responsabilidades y repercusiones en cualquier falta u omisión.
2. Actualmente, la Comisión de Seguridad, tiene juntas periódicas donde tratan temas generales de la organización, pero no sucede así con cada sitio, donde se pueden discutir temas en particular de cada sitio. Se recomienda entablar juntas locales por sitio y discutir problemáticas y situaciones en particular.

12. Mondy, R. Wayne; Noe, Robert M., "Administración de Recursos Humanos", 9na edición, México, Prentice Hall, 2005, pp.469.

3. Cada sitio tiene seleccionado al personal que integra la Comisión de Seguridad, pero el procedimiento de selección es por invitación de cualquier miembro. La recomendación es establecer un perfil determinado para ser incluido en la Comisión cuando un miembro sea requerido. Una recomendación puede ser:

- a) *Ser trabajador de Polioles*
- b) *Tener un buen desempeño en el cargo que se ocupe*
- c) *Gozar de buena aceptación por parte de los trabajadores*
- d) *Estar libre de vicios (drogas, alcohol, juegos, etc.)*
- e) *De preferencia, tener familia (esposa, esposo, hijos)*¹³

Servicios al Personal

1. Extender el plan de uniformes también al personal masculino, ya que hoy en día se tiene este programa para el personal femenino únicamente, donde la empresa apoya con un crédito temporal a las empleadas para la adquisición de ropa de oficina.

Administración de personal

1. Solicitar al área de sistemas apoyo en probar las tarjetas de acceso en los controles de entrada antes de imprimir en ellos, para de esta forma, evitar gastar recursos de impresión y tiempo en tarjetas defectuosas y, hasta en un momento dado, solicitar al proveedor de tarjetas, una bonificación o descuento por las tarjetas defectuosas.
2. Establecer sesiones de coaching a quienes fueron sujetos de la evaluación de 360°, con el fin de poder trabajar sobre las áreas de oportunidad detectadas.

Evaluación Global del área

Se propone realizar una encuesta relacionada a los temas y áreas de Recursos Humanos a manera de evaluar las funciones, asesoría y gestión de los procesos de recursos humanos con un enfoque desde la perspectiva del cliente interno, es decir, los demás empleados.

Esta encuesta deberá tener el propósito de recabar datos cualitativos y cuantitativos referentes a cómo ven en la empresa la gestión del área de Recursos Humanos y que ésta, a su vez, analice y procese la información para determinar planes de acción correctivos y preventivos sobre los aspectos con oportunidad de mejora y que, también, sepa en qué aspectos destaca y es reconocido por el cliente a quien da servicio.

Esta evaluación es propuesta de forma semestral o anual, ya que un menor tiempo no resultaría en una adecuada implantación de las acciones correctivas y no daría el suficiente tiempo para hacer notar una mejoría.

13. Salgado B. Josué, Guerrero L. Leticia, "Higiene y Seguridad Industrial", 1er edición, México, Ed. Éxodo, 2005, pp. 101.

CONCLUSIONES

El sistema actual de Recursos Humanos de POLIOLES cuenta con 15 personas que proporcionan un servicio a una plantilla de aproximadamente 500 colaboradores, sin contar contratistas, practicantes y personal de outsourcing, distribuidos en 5 distintas áreas o direcciones en 3 centros de trabajo.

El tiempo que la organización lleva operando la ha dotado de retroalimentación a sus procesos aunque no se han llevado a cabo grandes actualizaciones o nulas a su forma de estructura de organización o de trabajo, punto que debe buscar una adaptabilidad a los cambios que puedan surgir, pero, a su vez, la preocupación por su capital humano les brindan una perspectiva más amplia en corrección de malas prácticas, aunado a pertenecer a 2 grandes grupos corporativos.

Quizás, y ya hablando de temas más puntuales y particulares de lo detectado en el área, entre alguna de sus prácticas a mejorar está que, a pesar de promover la cobertura de posiciones vacantes de forma interna, no ofrece opciones reales de ascenso en la estructura jerárquica hacia arriba, sino más bien hacia los lados, es decir, una estructura plana, y eso puede ser visto por los colaboradores como pocas opciones de crecimiento a mediano y/o largo plazo.

En cuanto al estudio realizado, se puede constatar que, a pesar de, si se ve en proporción la plantilla de Recursos Humanos versus la Plantilla Total de Polioles, cada persona en promedio, está a cargo de 34 empleados, existe una estructura organizada, todas las funciones en que se dividió el estudio son cubiertas, planeadas, ejecutadas y controladas por al menos 2 colaboradores del área, demostrando así capacidad de delegación de responsabilidades, organización y planeación.

Si bien es cierto que muchos de los procesos son centralizados, es debido a la confidencialidad de mucha de la información que se desarrolla, surge y resulta de ellos, y sus políticas de información fomentan este tipo de procesos cerrados, ya que vienen ordenadas desde Grupo ALFA, pero, por el otro lado, es de destacar que a pesar que muchos de los planes y programas son concebidos en uno de los tres centros de trabajo, la logística y aplicación se lleva a cabo en los 3 con la coordinación y participación del personal de Recursos Humanos correspondiente.

Los procesos y procedimientos actuales son bien aplicados y conocidos por los responsables de ellos, sumándole a esto, los controles continuos que significan las auditorias buscando evidencias de respaldo de ellos, un cambio quizás paulatinamente puede ser incluido en los procesos de auditorías para su revisión una vez que haya concluido el proceso de adaptación y familiarización.

Todas las áreas y procesos en particular se conectan y relacionan de una u otra manera con las demás que componen el área de Recursos Humanos, y una propuesta de mejora aplicada en cierta área puede incidir de forma positiva en las demás volviendo integrales las propuestas particulares.

Entonces, en cuanto al objetivo particular que se planteó al inicio de esta investigación, que se retoma aquí:

Ejecutar las acciones y recomendaciones referenciadas en el final del presente manual en cada departamento del área de Recursos Humanos.

El presente documento fue presentado a la administración de Polioles que solicitó expresamente su elaboración.

El documento fue estudiado, analizado y cuestionado por las personas mencionadas y aclarado por el investigador Alvaro Jesús Figueroa Leyva para llegar al punto del consenso y su cronograma de implementación, mismo que ya inició desde principios de 2013 con mejoras sustanciales en materias de Reclutamiento, Selección e Inducción, departamentos donde algunas de sus recomendaciones inician el cronograma fueron ya ejecutadas.

Así pues, después de tener el visto bueno y aprobación de Polioles, y al ya existir una implementación de las acciones recomendadas, que si bien no han sido completamente aplicadas, ya han generado resultados en el área, y ello da certeza de que el **objetivo fue cumplido**.

De la misma forma, al inicio de la investigación y, junto con el objetivo y ligada a éste, fue establecida una hipótesis, misma que se retoma en las líneas siguientes:

Existirá una mejora cualitativa en los procedimientos y procesos del área de Recursos Humanos de Polioles si se implementan las recomendaciones hechas por el investigador en el presente trabajo.

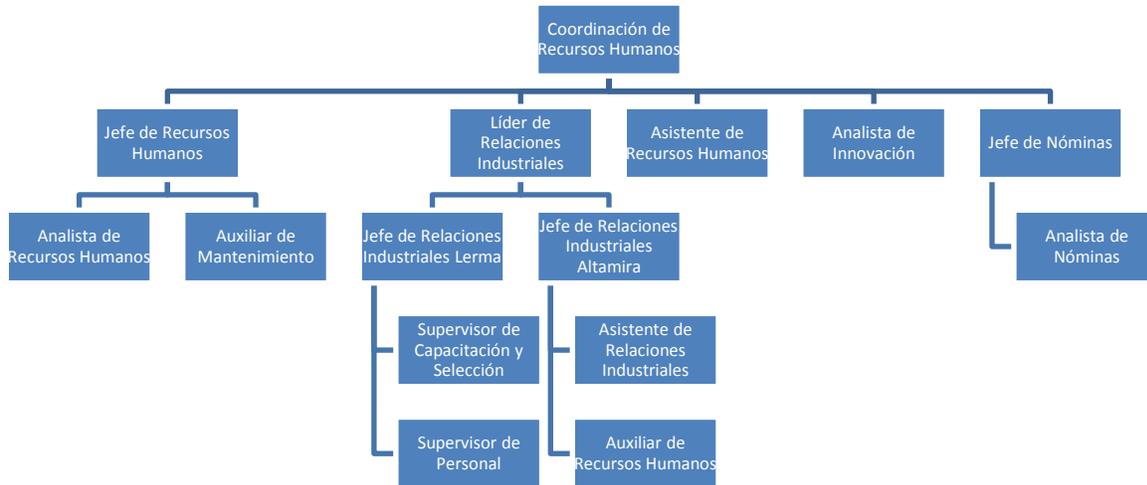
Al estar esta hipótesis ligada al objetivo principal de la investigación, y ésta última resultar satisfactoria, podemos aseverar que, al menos con la información obtenida y recabada, así como la organización con que la misma fue aplicada a POLIOLES, la hipótesis es **ACEPTADA**, dado que existen mejoras corroboradas por la administración de Recursos Humanos de Polioles que dan fé de una mejor gestión de los procesos del área.

Apéndice

A lo largo del presente trabajo, se presentaron algunos aspectos que gráficamente son mejor representados y entendidos, y que pueden incidir en la comprensión de este estudio.

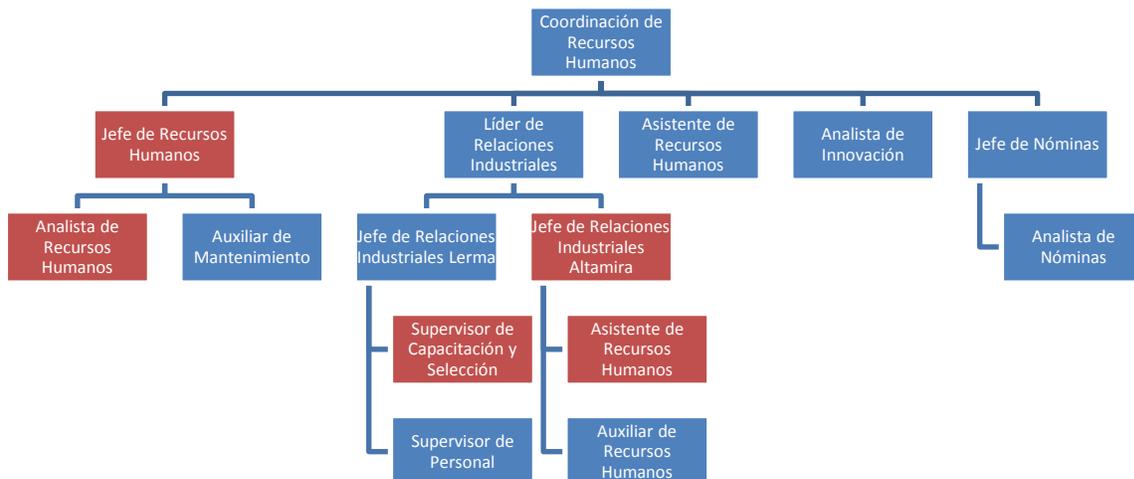
Organigramas

A continuación se presentará el organigrama actual de Recursos Humanos:

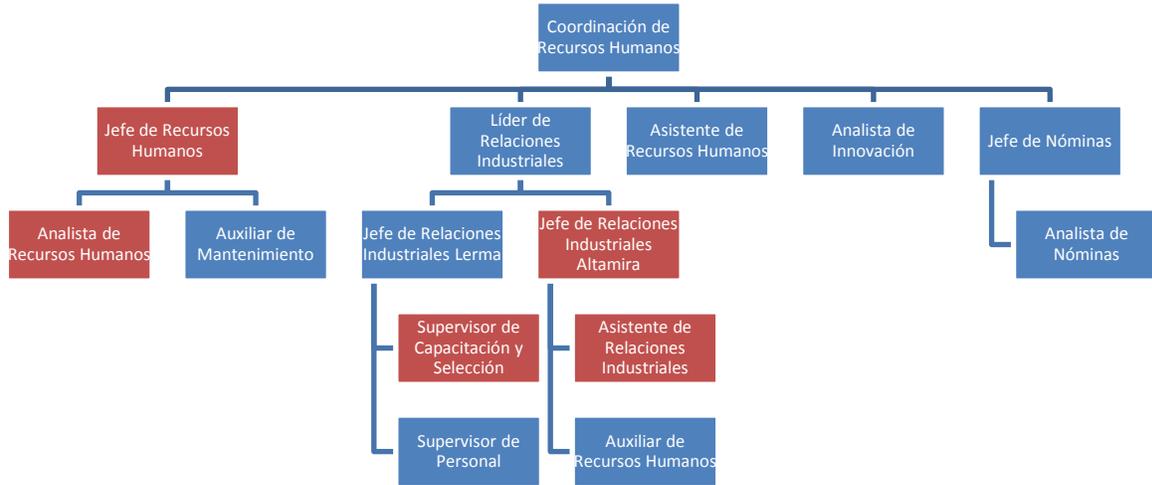


De la misma manera, el presente estudio fue seccionado en las distintas áreas de Recursos Humanos, por lo que a continuación se muestra este mismo organigrama, señalando los puestos participantes:

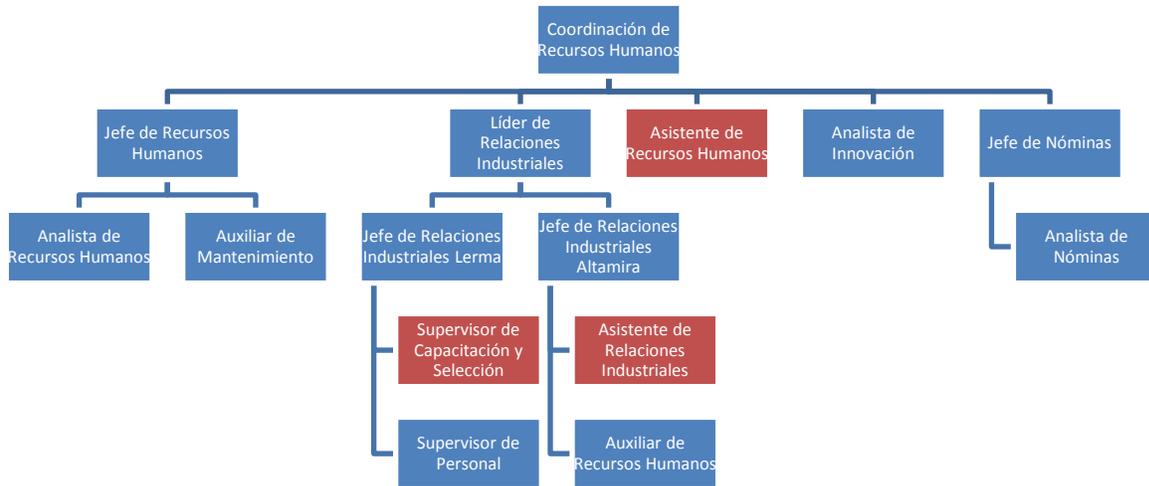
Reclutamiento



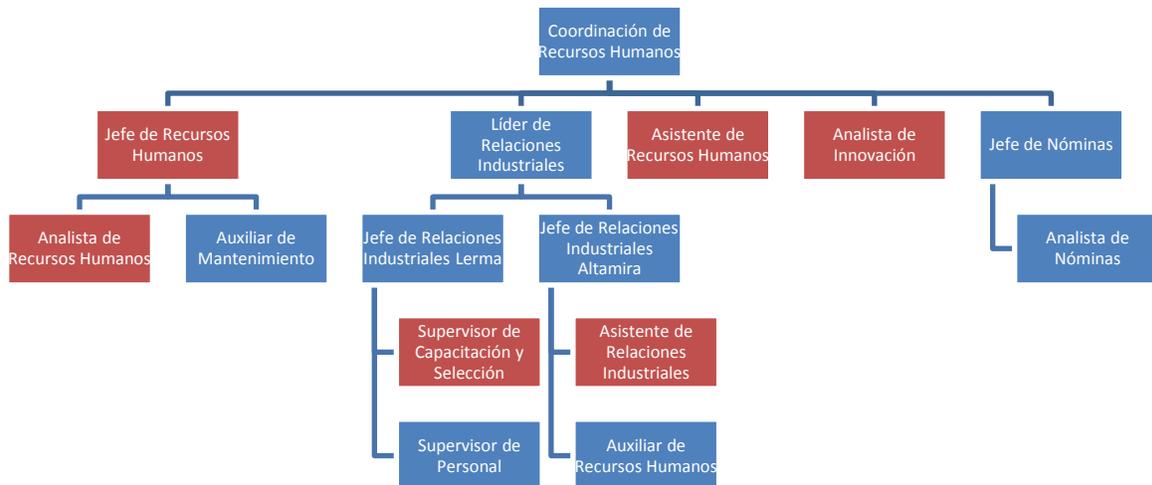
Selección



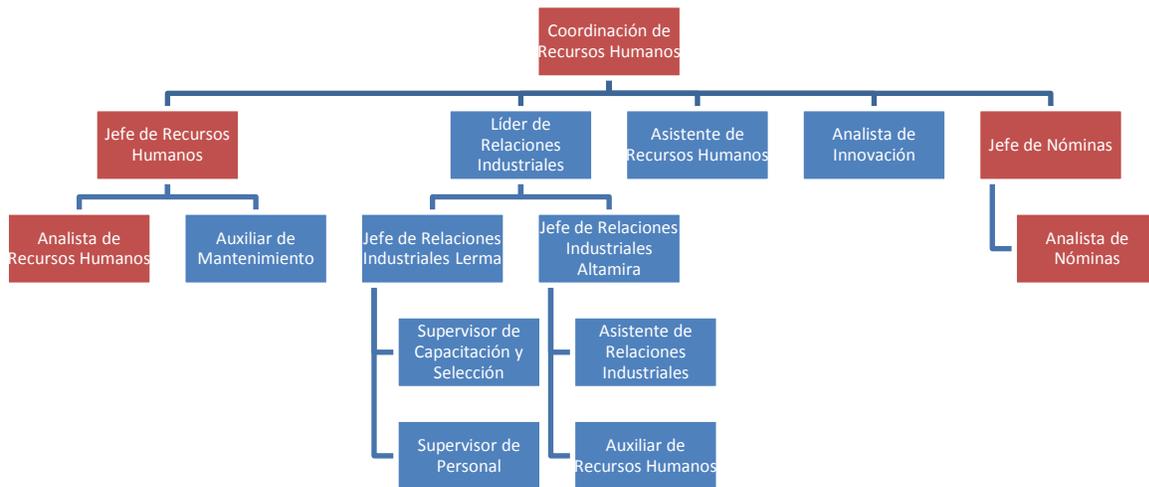
Inducción



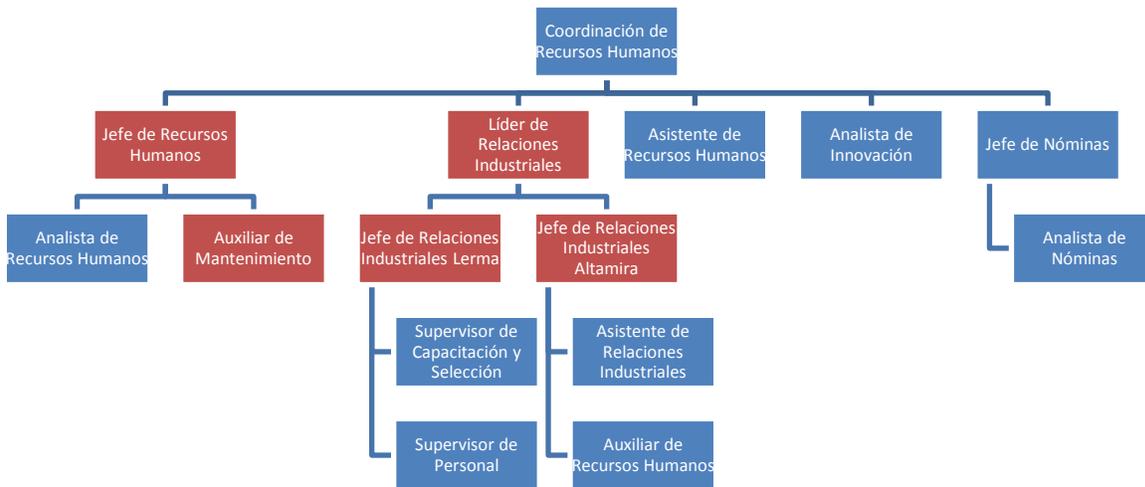
Capacitación y Desarrollo



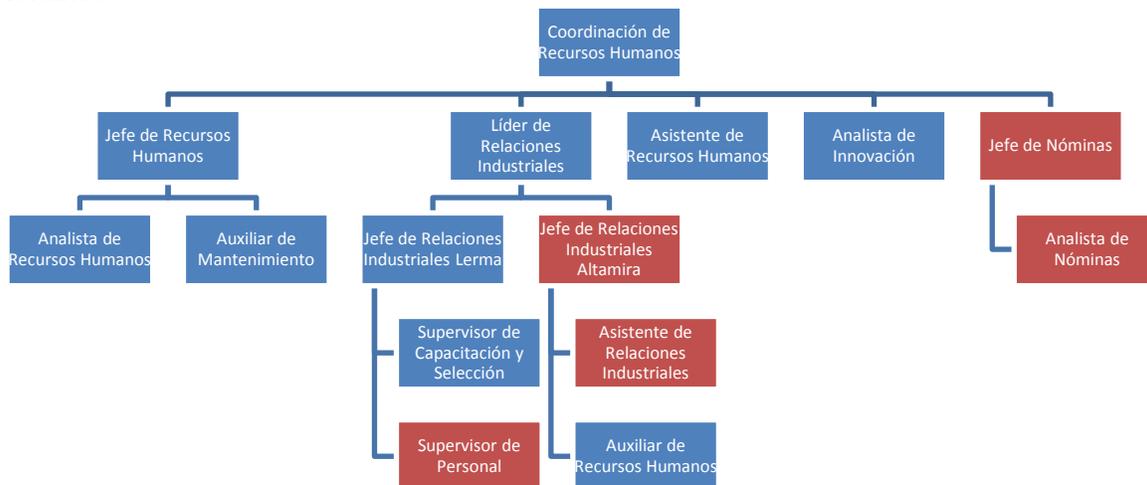
Administración de Sueldos y Salarios



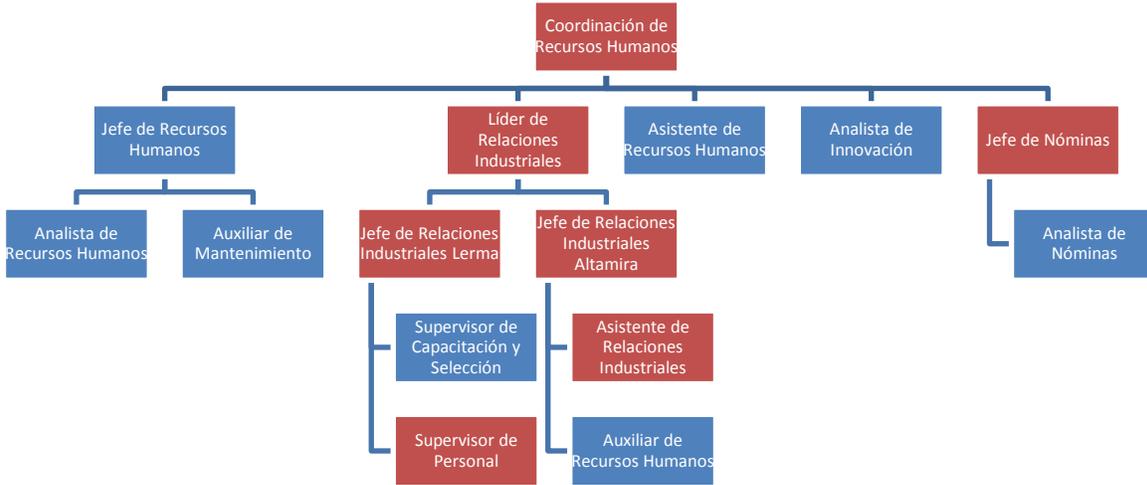
Seguridad e Higiene Industrial



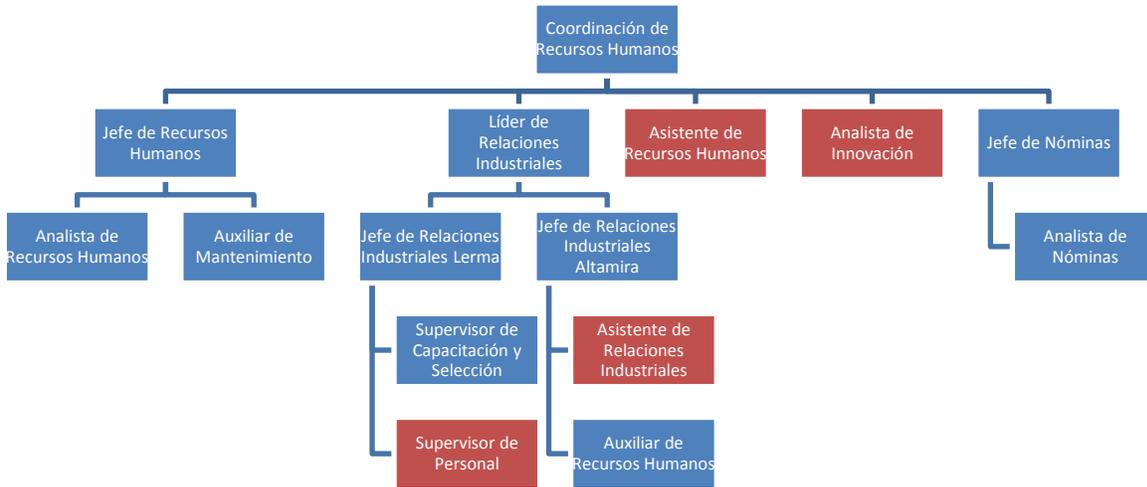
Nóminas



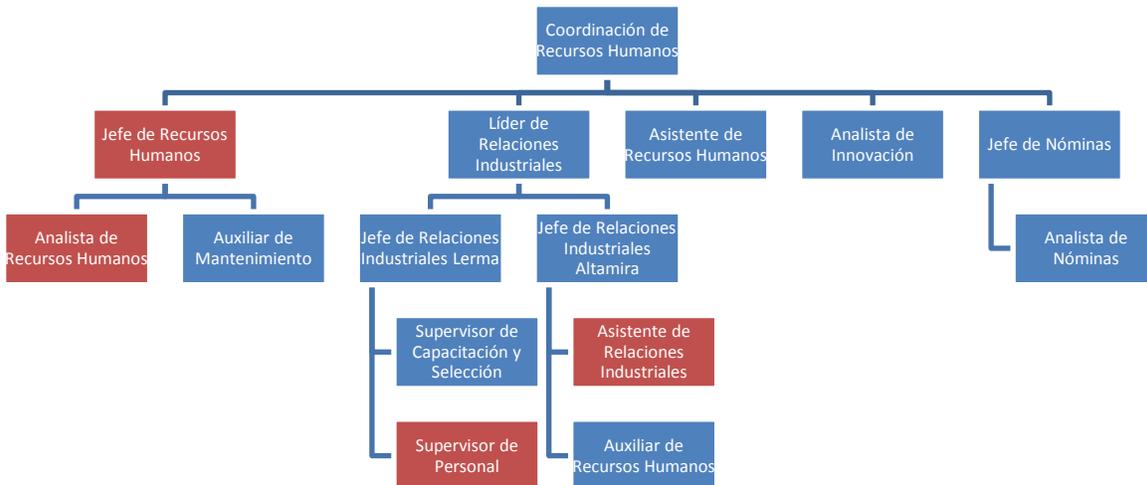
Relaciones Laborales



Servicios al Personal



Administración de Personal



Evidencias de Servicios al Personal

Como fue mencionado pertinentemente en el capítulo correspondiente, existen varios servicios que se proporcionan al personal, pero solo mencionarlo es un panorama muy superficial de estos servicios, por lo que a continuación será ilustrado los servicios más generales que son proporcionados así como una breve descripción:

Asignación de Uniformes

Las mujeres en POLIOLES pueden elegir vestir conforme a su armario personal, o la empresa tiene convenios renovados de forma anual para proveer del vestido necesario en las labores.

Sala de Refrigerio

Debido a la falta de un comedor industrial en las Oficinas y en la Planta de Altamira, en estos sitios se cuenta con salas de refrigerio en distintas ubicaciones, para que el colaborador pueda guardar, refrigerar, calentar y servirse sus alimentos, facilitando que se pueda llevar comida propia.

A continuación evidencias de estas salas de refrigerio:



Cancha de Futbol

Para fomentar el deporte y ayudar a la integración de los colaboradores, POLIOLES aprovechó sus grandes instalaciones en la planta de Lerma y logró acondicionar un terreno como cancha de futbol soccer, que se usa para organizar torneos entre colaboradores, mismo que tiene reconocimiento por las autoridades de la organización, otorgando premios y reconocimientos a la participación.

Estas son algunas imágenes de la cancha de la planta de Lerma:



Tablero de Comunicación Interna

Con el afán de hacer llegar toda la información al personal en los 3 centros de trabajo, se han establecido varios tableros de información, donde se comunica información referente a capacitación, cursos, cumpleaños, ingresos y demás información relevante que es más factible de publicarse y hacerse llegar por este medio.

Estos son ejemplos de los tableros de comunicación interna:



Así mismo, se tiene en las plantas, un tablero donde están los nombres del personal administrativo y que indican si están en la planta o están fuera de ella en ese día:

OFICINAS GENERALES			
PLANTA	FUERA DE PLANTA	EN PLANTA	FUERA DE PLANTA
		21	Victor Piza Recillas
		22	Cayetano López Jiménez
		23	Felipe Lucas Paredes Jiménez
		24	FRANCISCO RAFAEL TRIVIÑO CAMACHO
		25	José Germán Delgado Sandoval
		26	Vicente González Serrano
		27	
		28	
		29	JOSE FEDERICO HINDUJOA DIAZ
		30	Osbelia Benítez Cuevas
		31	Carmen Zamora Flores
		32	VICTOR E. AVILA LOPEZ
		33	ALBERTO RODRIGUEZ PONCE
		34	KARLA BEATRIZ LOPEZ MURILLO
		35	
		36	
		37	
		38	

Estacionamiento

POLIOLES tiene espacios destinados para el aparcamiento de los automóviles de algunos de los empleados, y se dice la palabra algunos, debido a que este servicio solo está disponible para los colaboradores que tienen mínimo un puesto de gerencia, misma condición que aplica en los 3 centros de trabajo.

Aquí evidencias del estacionamiento:



Revista Interna

POLIOLES encontró en la realización y difusión de una revista interna, la oportunidad de hacer llegar a los colaboradores determinada información, noticias, comunicados y demás que por otro medio podría tomar más tiempo, recursos y quizás no sería correctamente difundida.

Esta revista es difundida de forma mensual, y en la que se busca la colaboración del personal en la creación de artículos, edición, portadas, etc.

Aquí algunos números de la revista:



Acceso a computadora a personal sindicalizado

El personal sindicalizado no tiene acceso a una computadora, mas que para el estricto quehacer de sus labores diarias, sin acceso a internet o para esparcimiento.

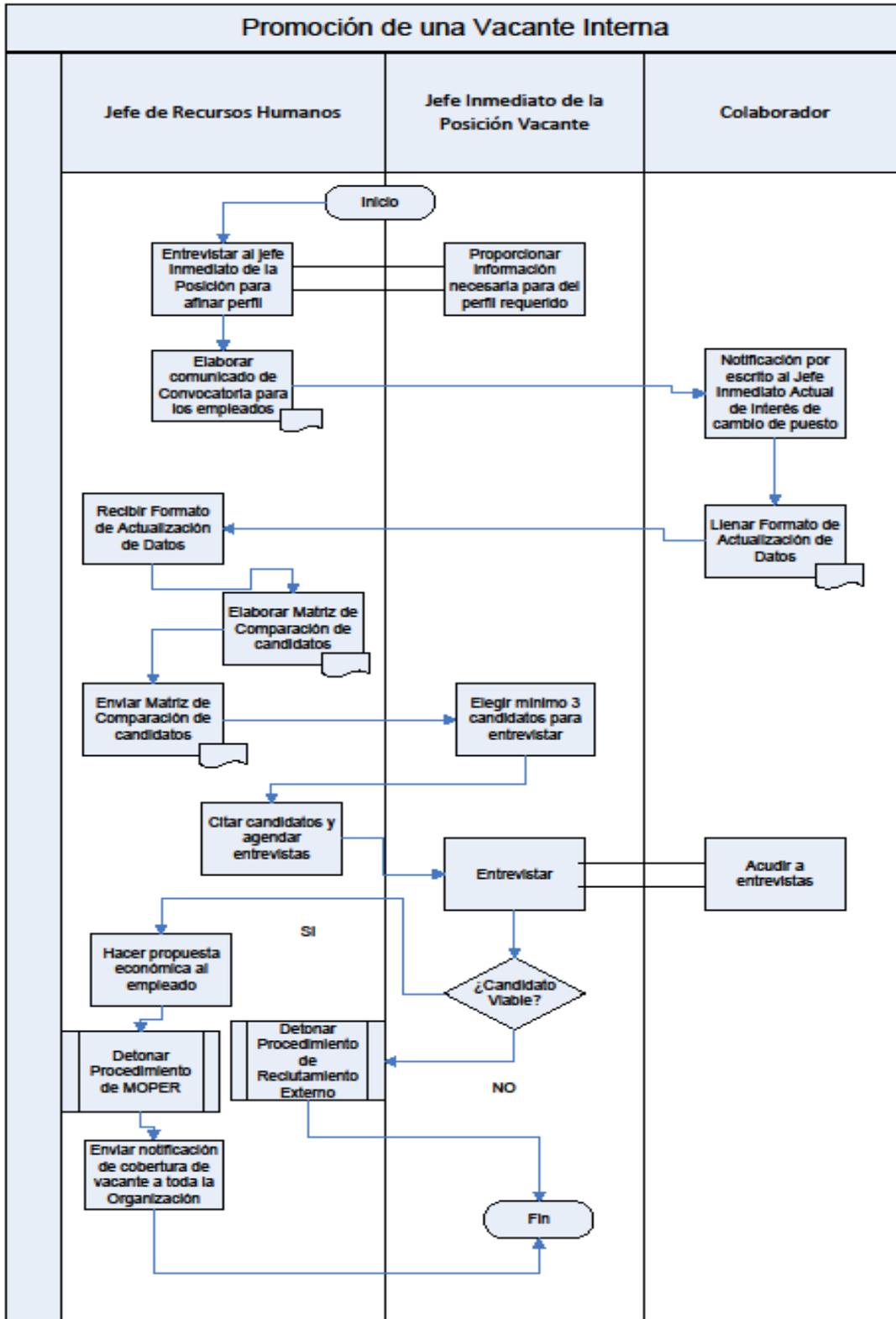
Por lo que la organización acondicionó un espacio y algunas computadoras para que el personal tuviera acceso a las sesiones de capacitación en línea y acceso al portal de la caja de ahorro.



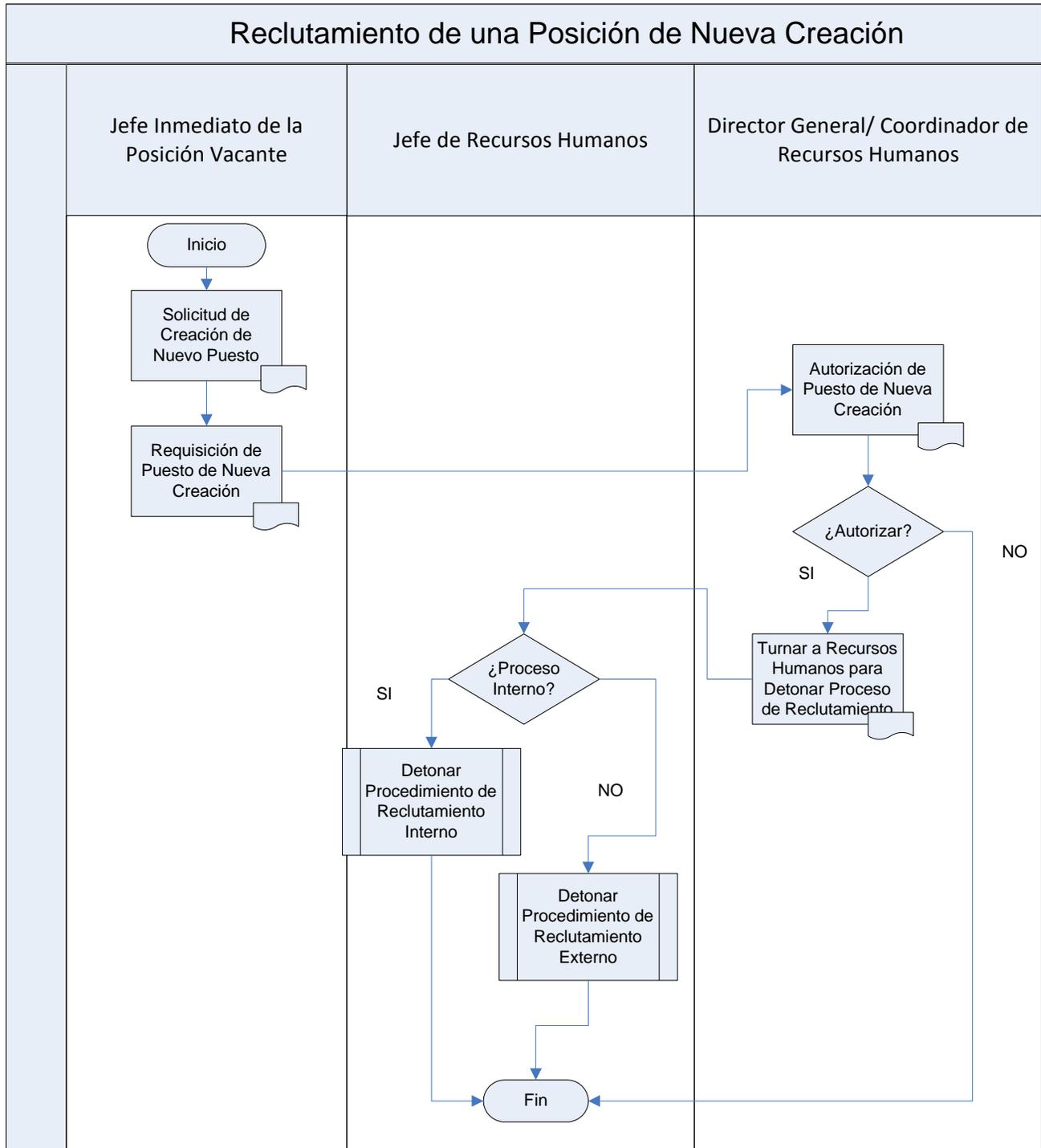
Procedimientos

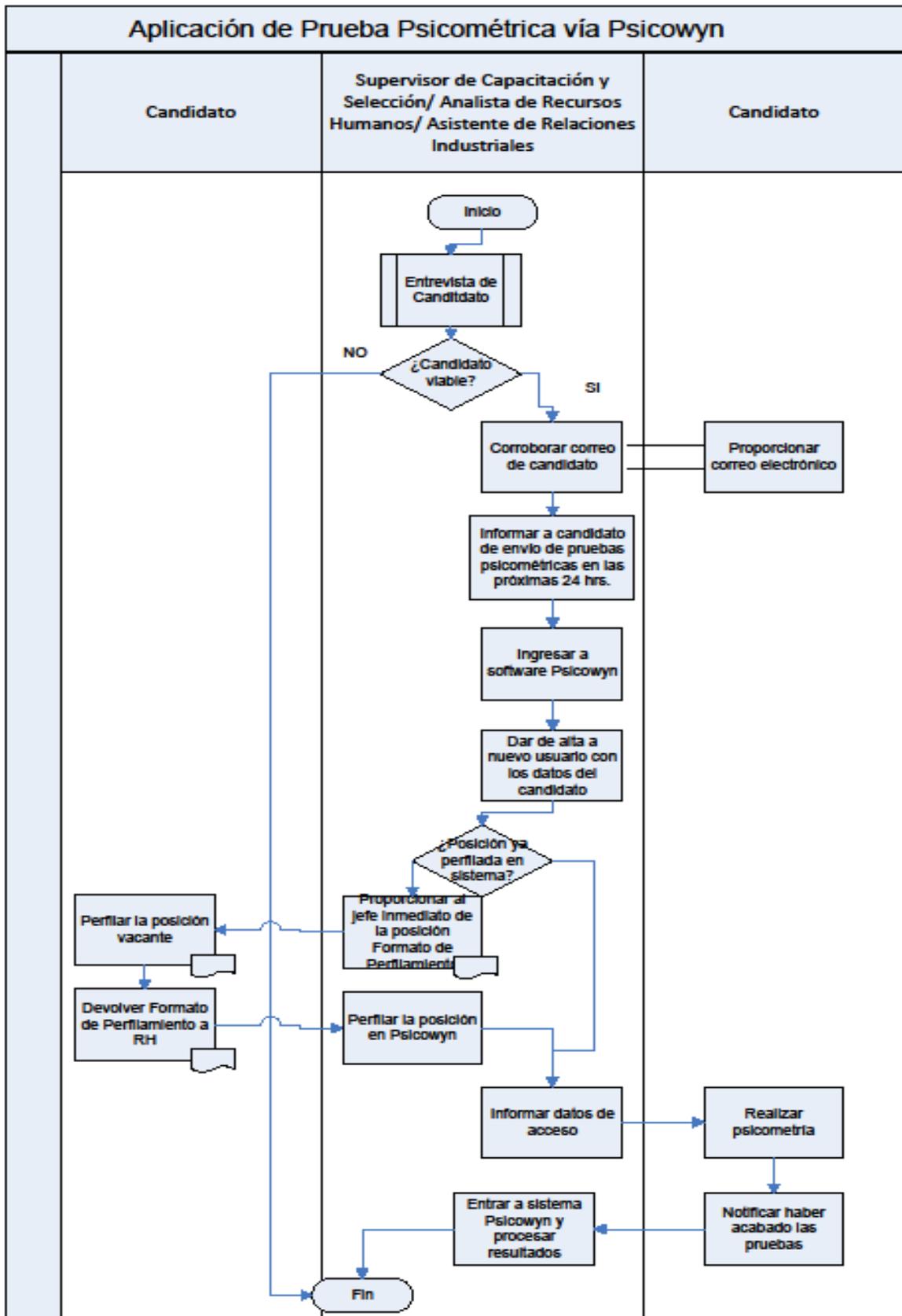
A continuación se muestran los principales procedimientos diagramados del área de recursos humanos en Polioles, divididos por cada departamento:

R
e
c
l
u
t
a
m
i
e
n
t
o

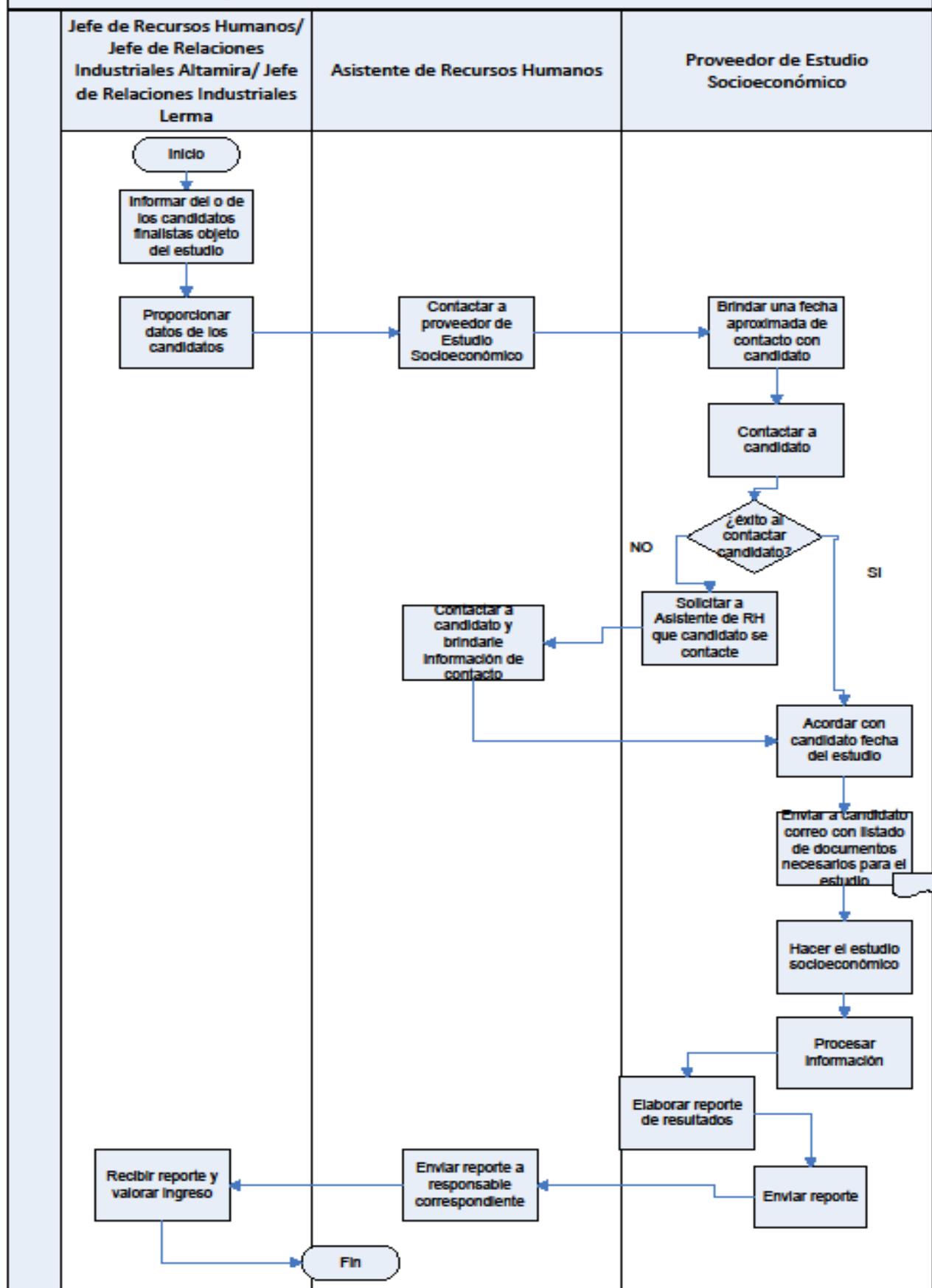


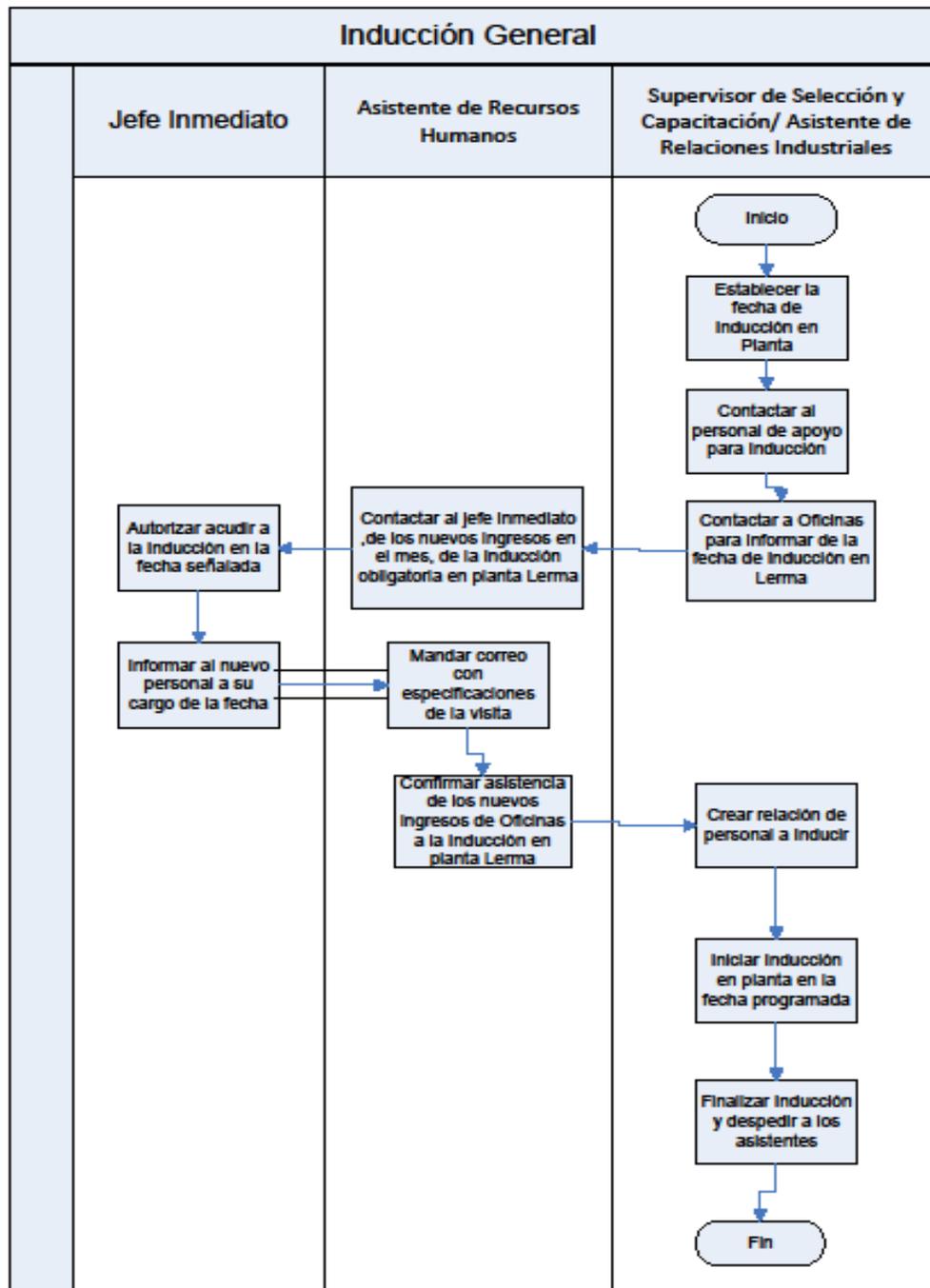
Reclutamiento de una Posición de Nueva Creación

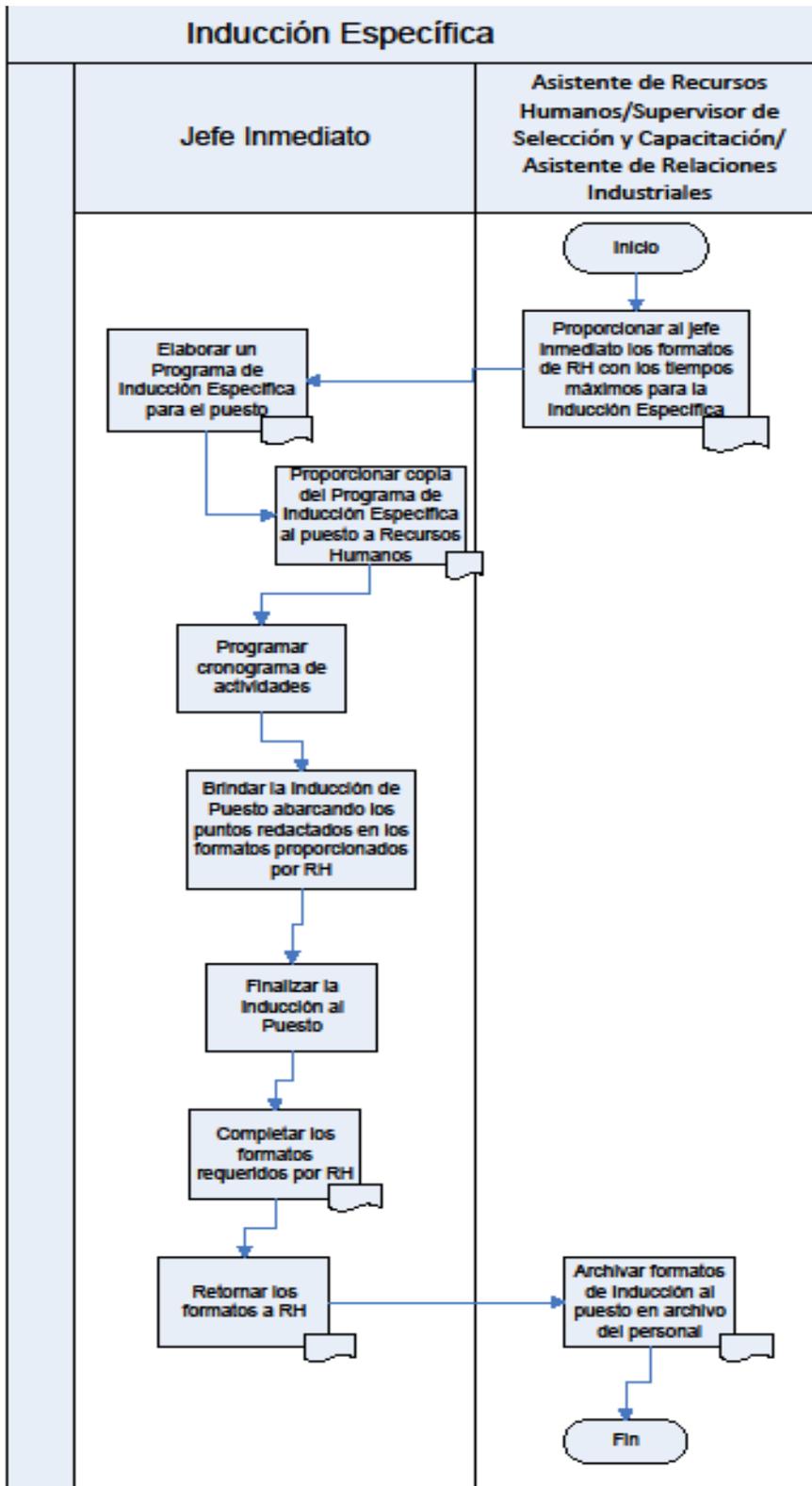


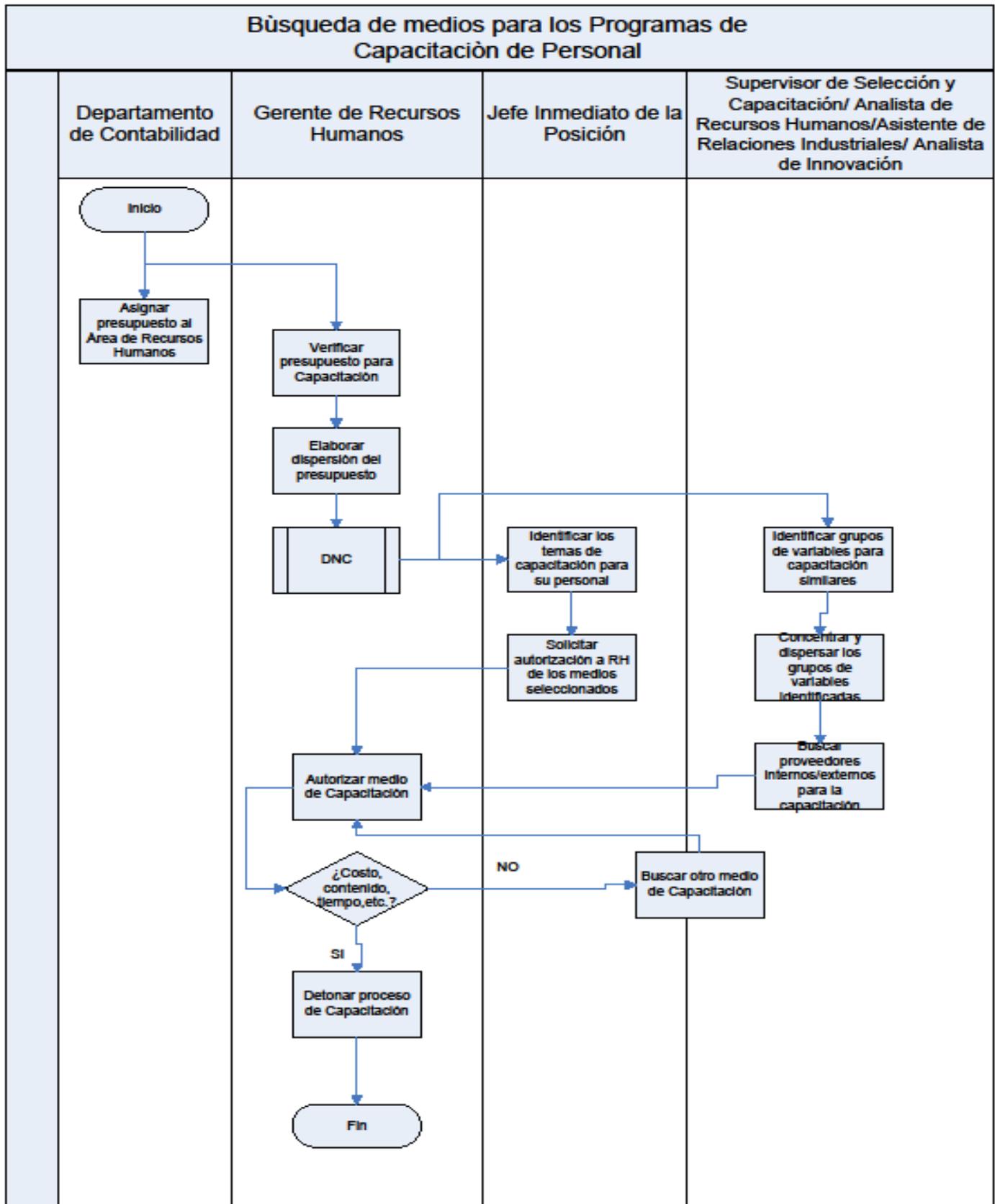


Aplicación de Estudio Socioeconómico





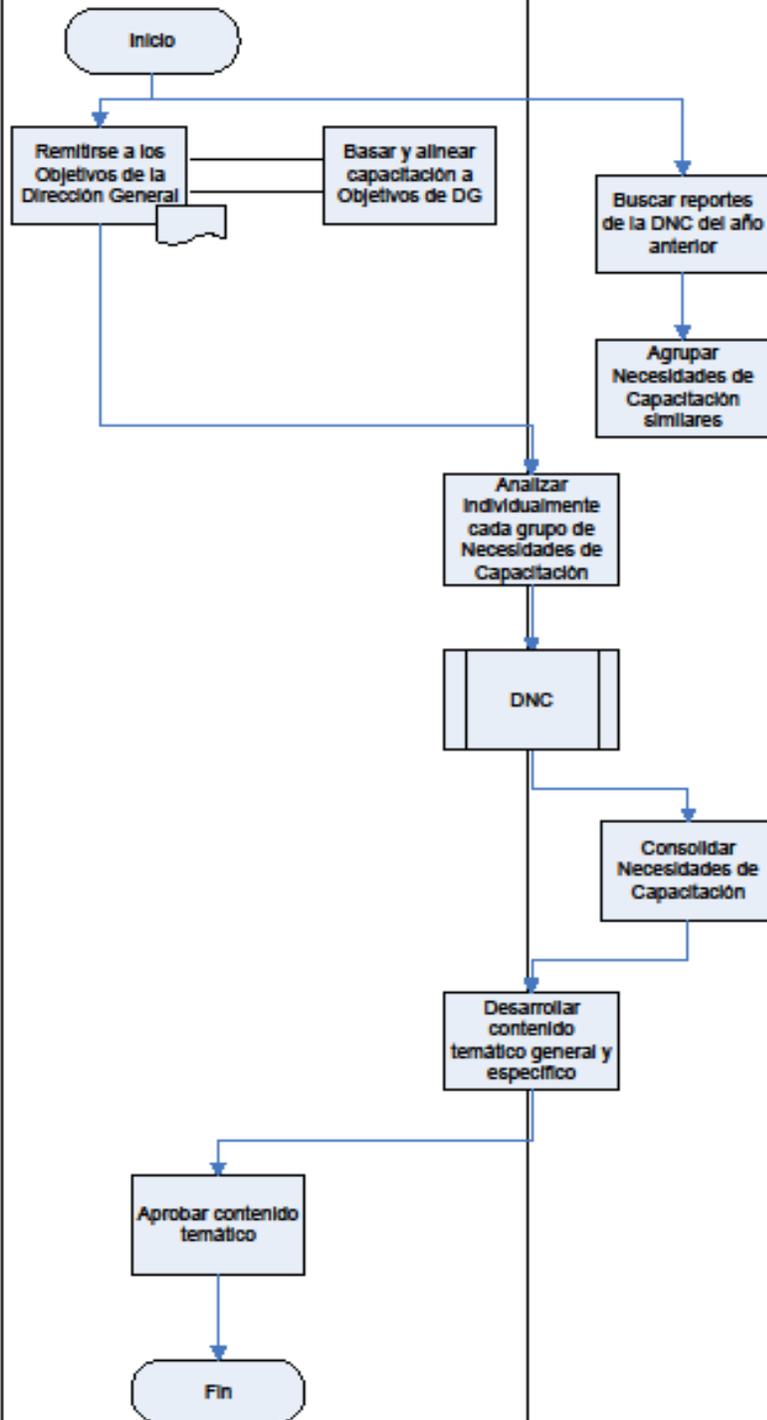


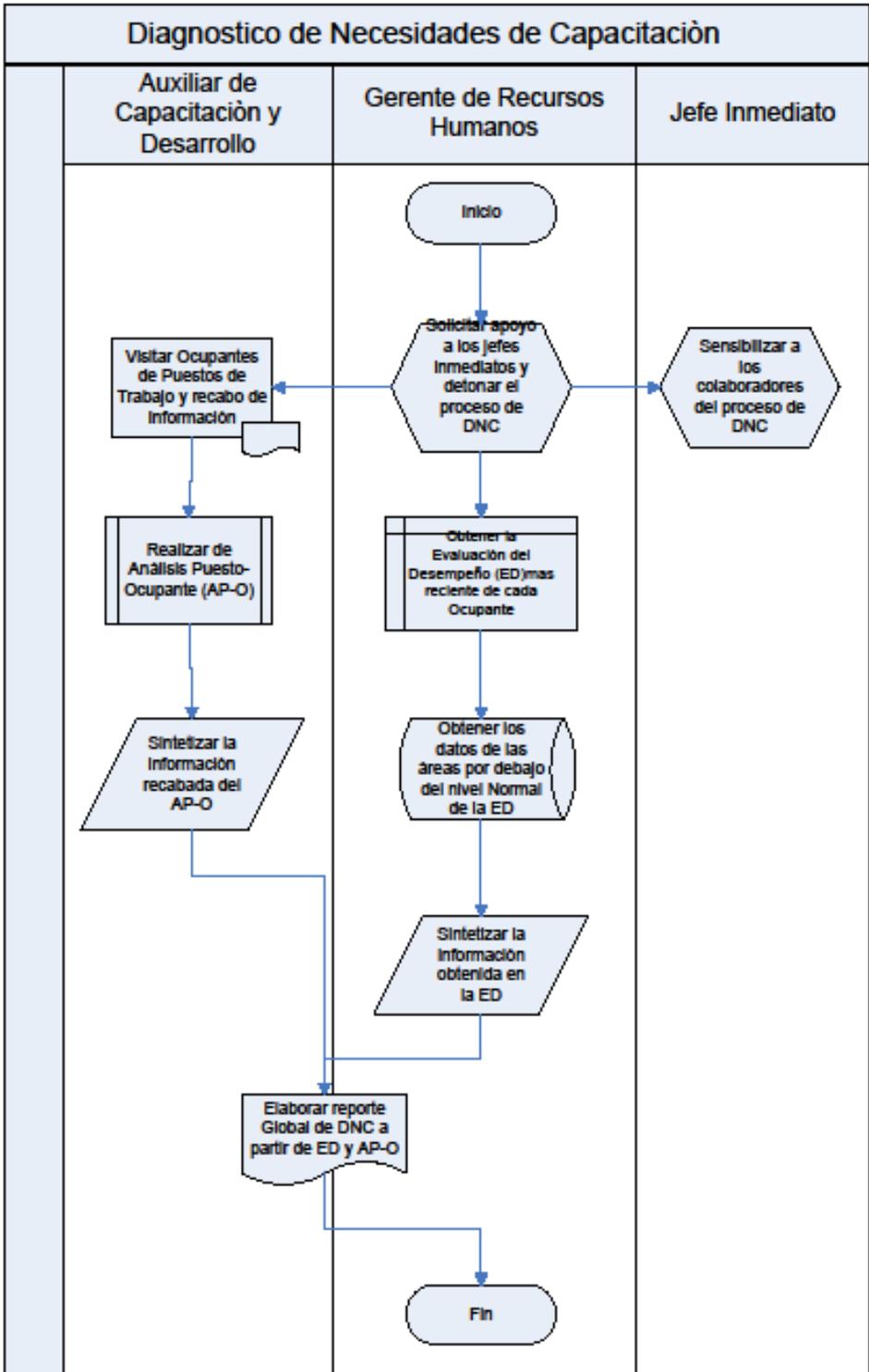


Elaboración del Plan Anual de Capacitación

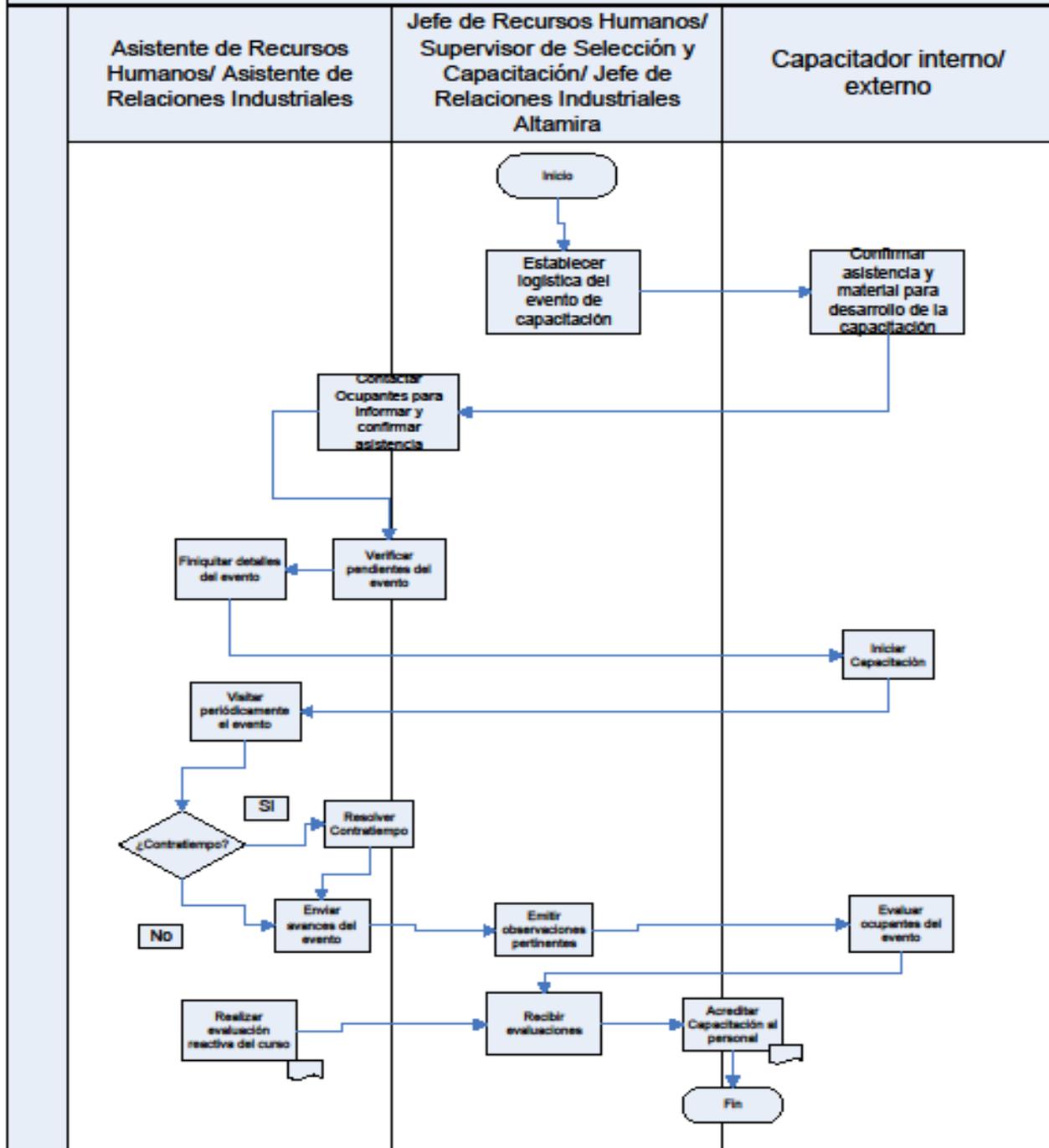
Supervisor de Selección y Capacitación/
Jefe de Recursos Humanos/ Jefe de
Relaciones Industriales Altamira/Analista
de Innovación

Analista de Recursos
Humanos/ Asistente de
Relaciones Industriales

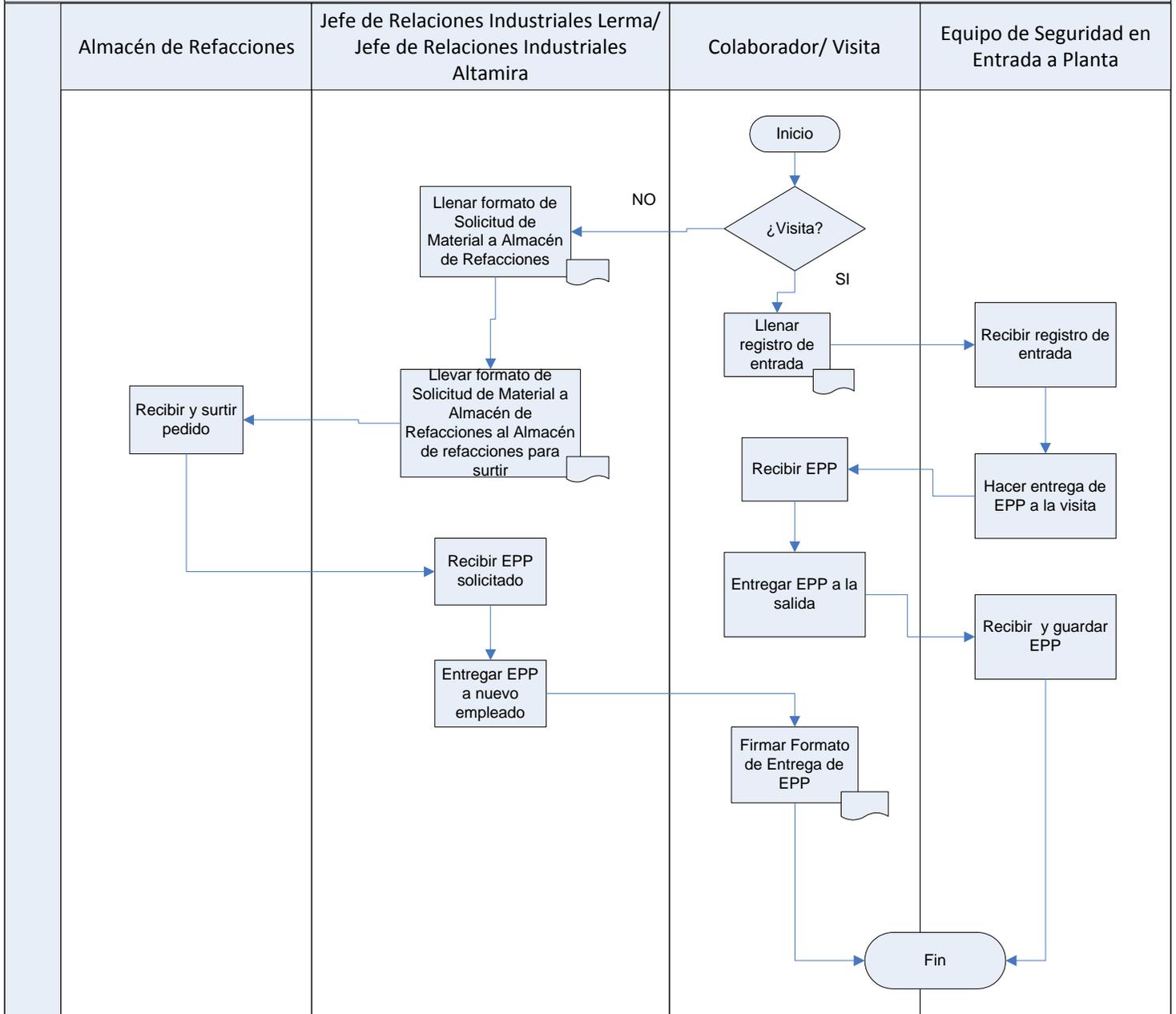


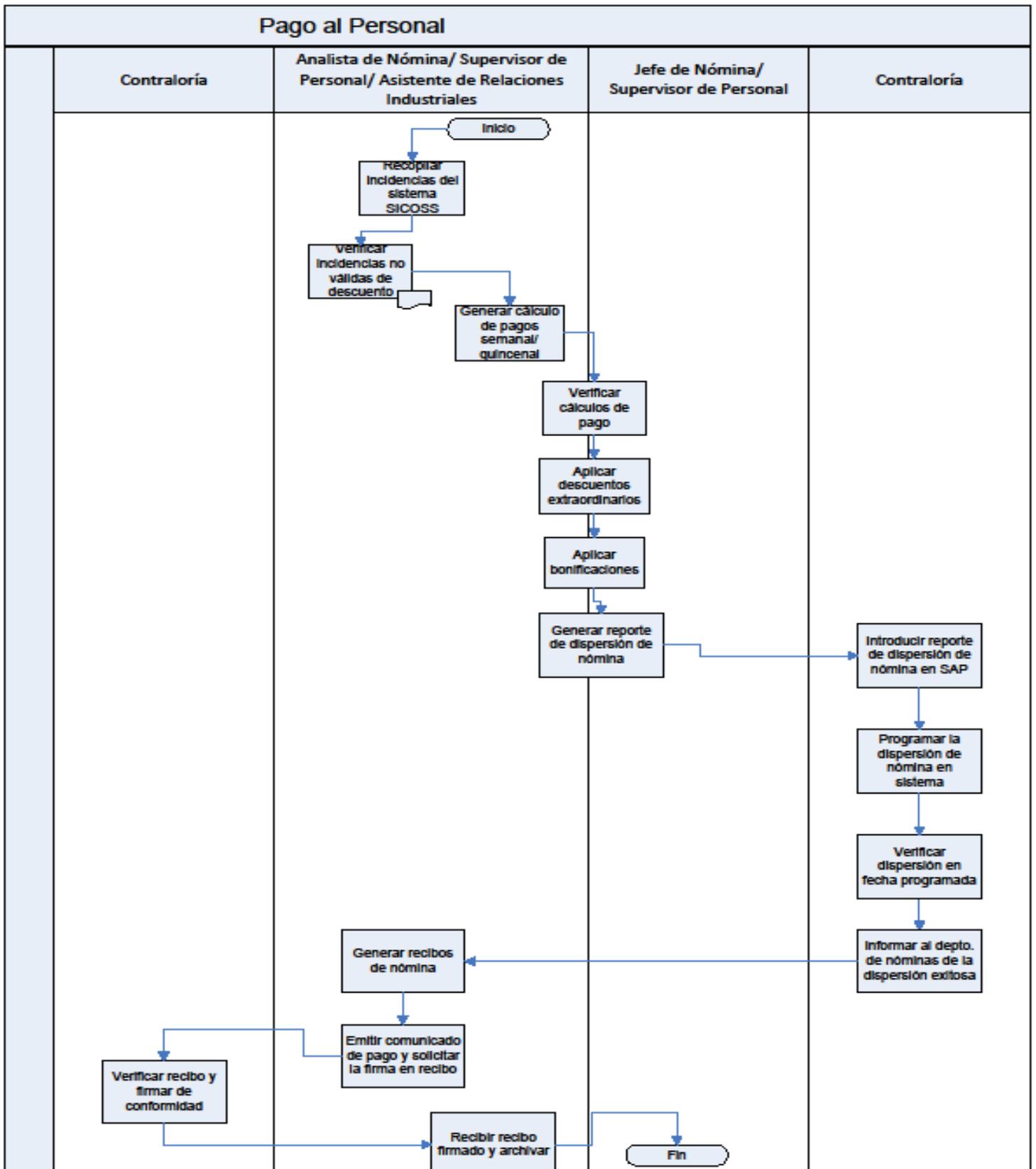


IMPARTICIÓN DE LA CAPACITACION

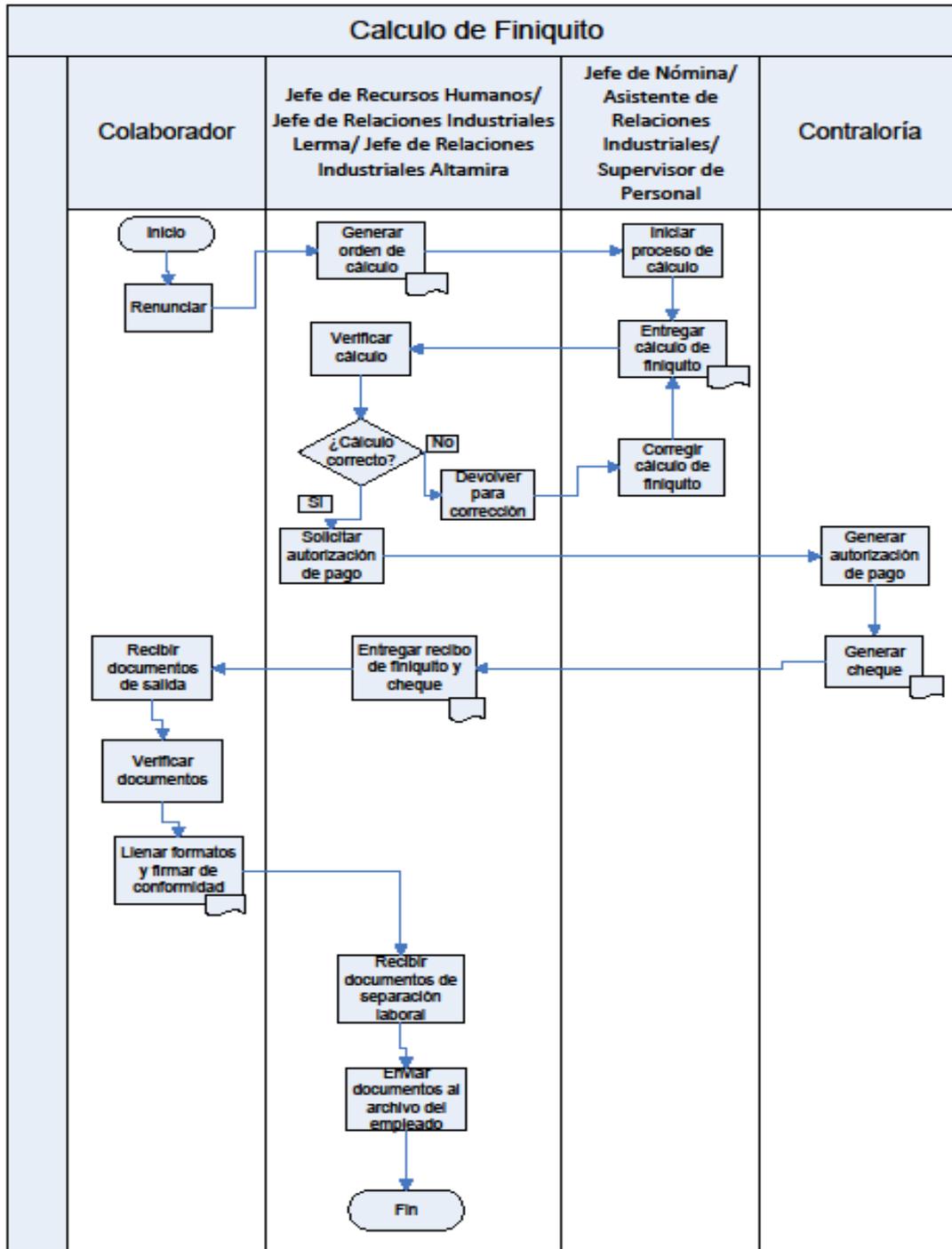


Asignación de EPP

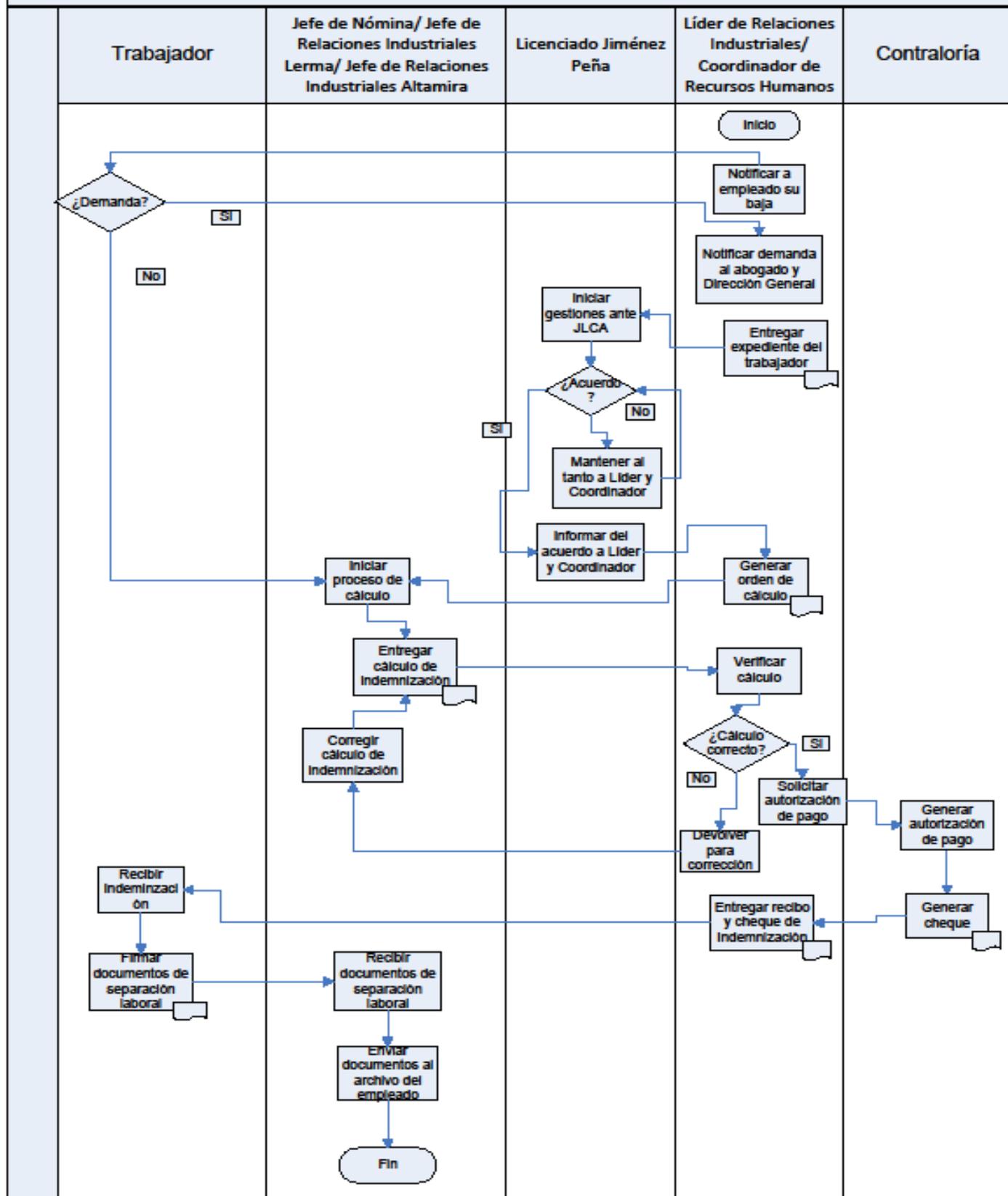


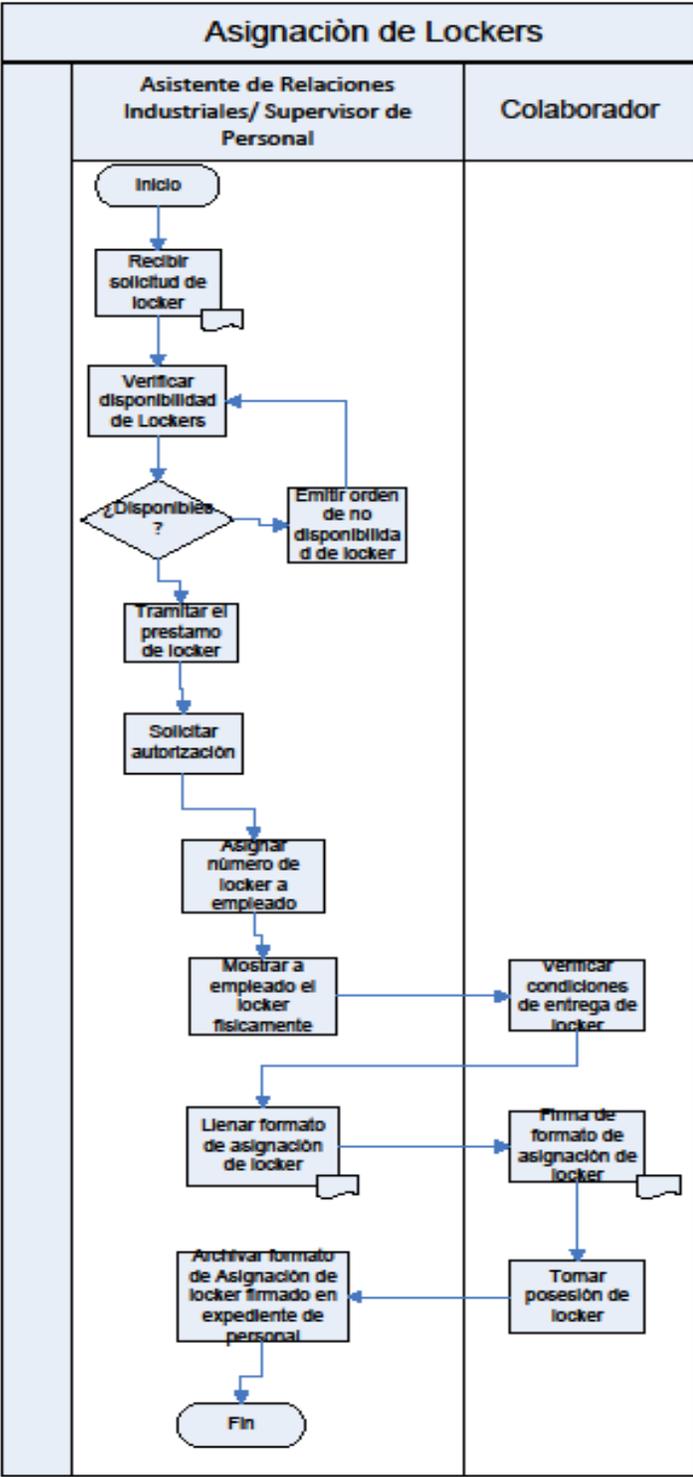


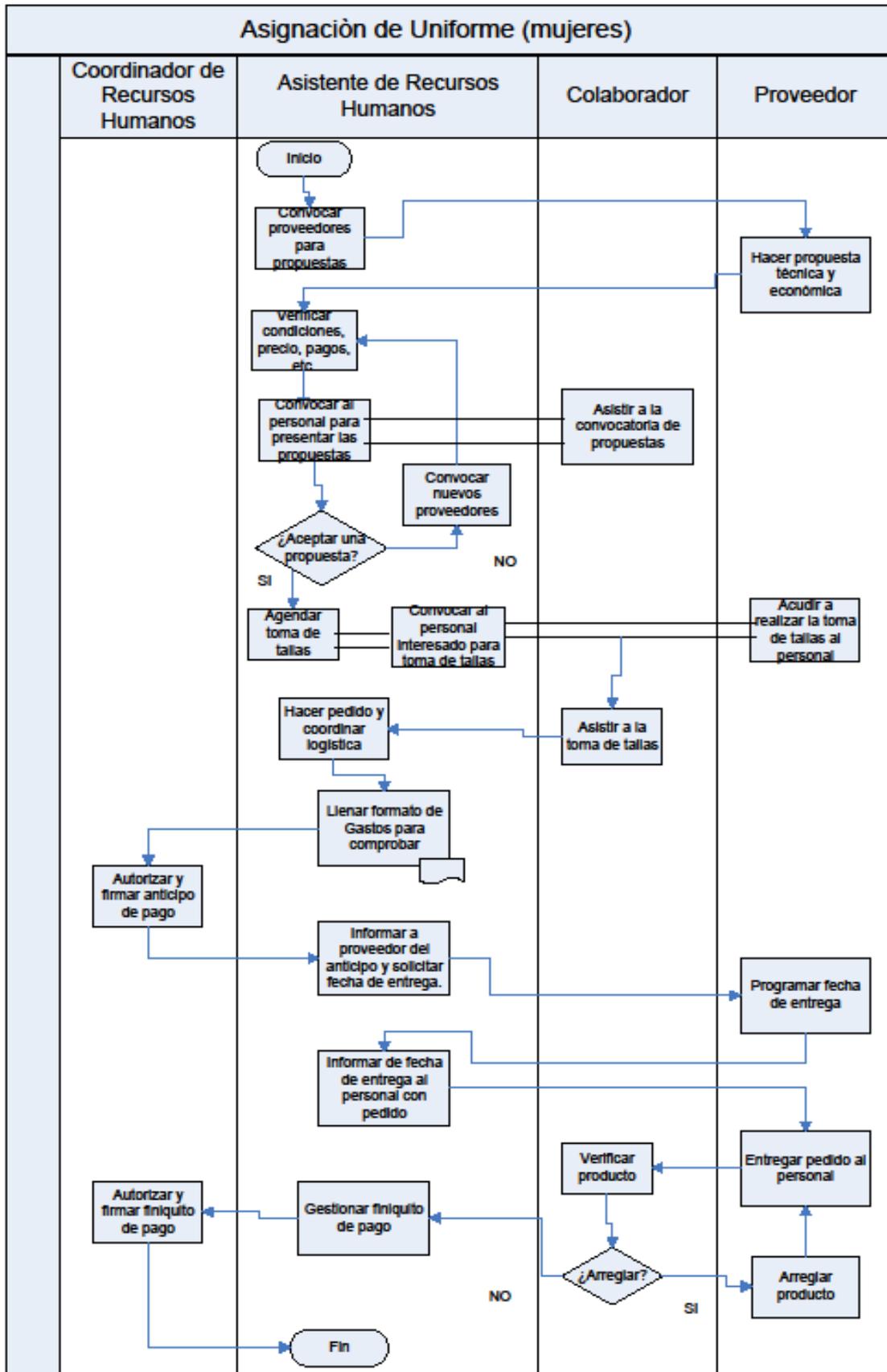
Relaciones Laborales (Industriales)

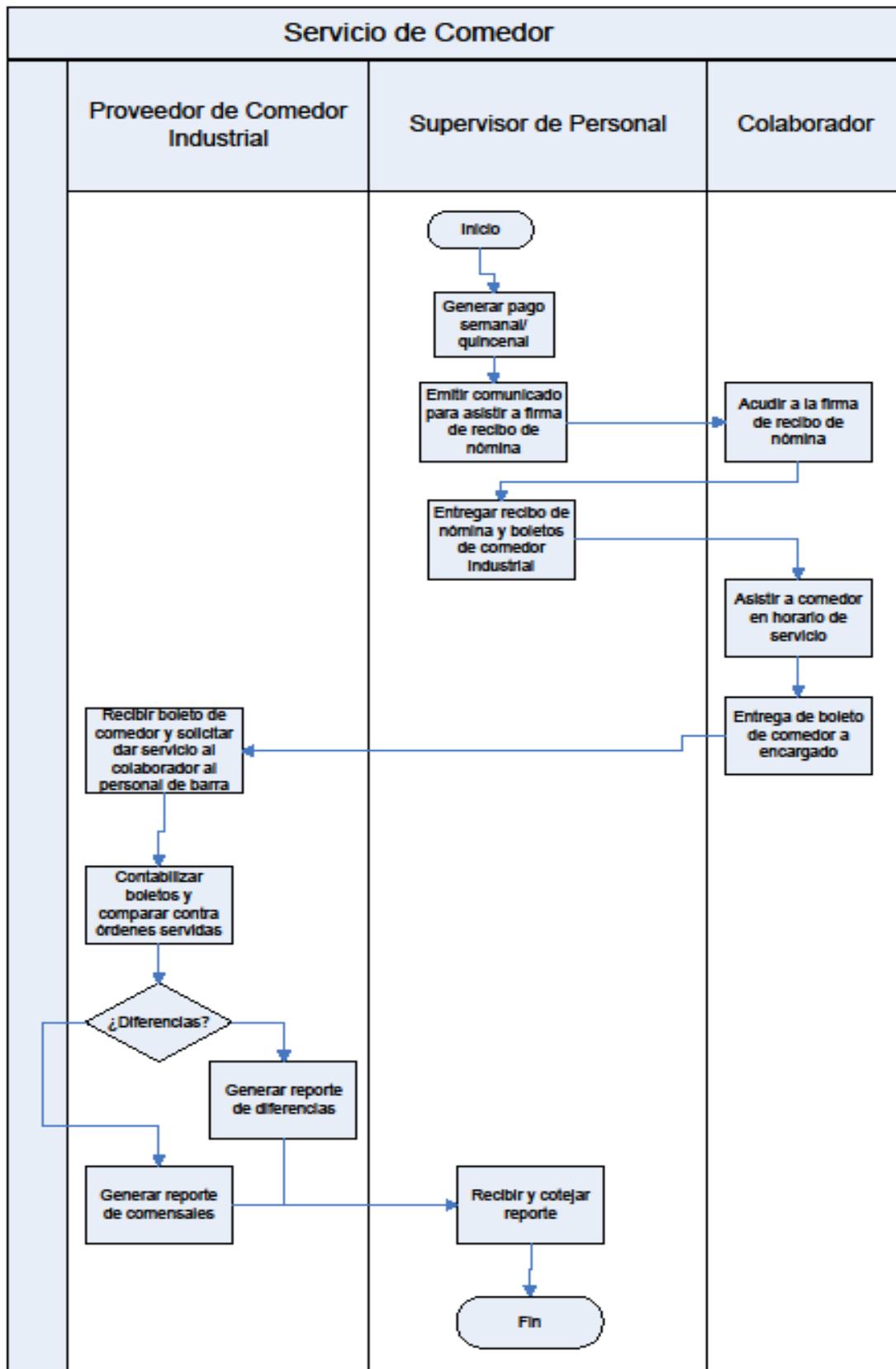


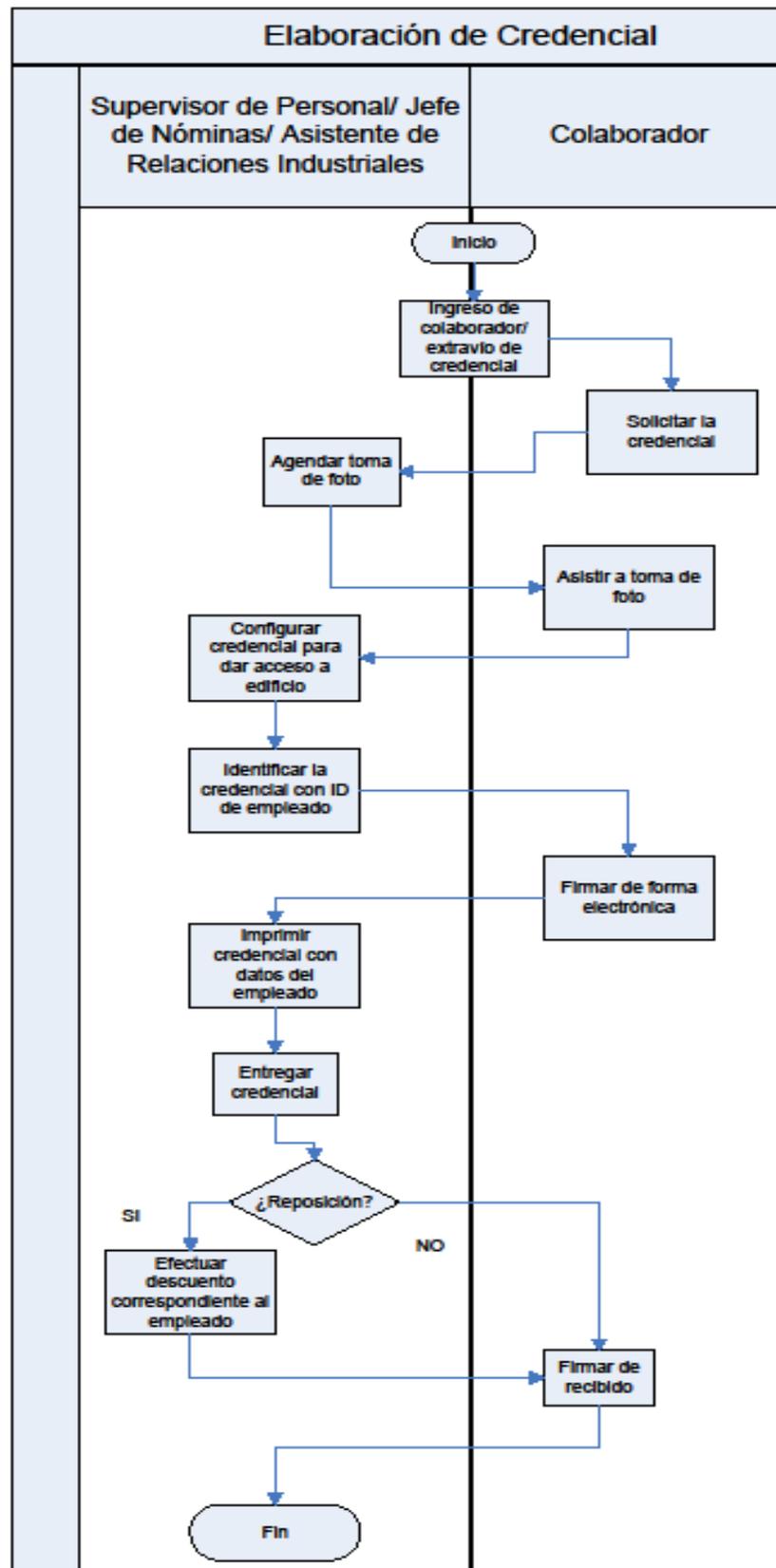
Calculo de Indemnización











Formatos

A continuación se muestran los principales formatos utilizados en los procedimientos mostrados anteriormente, divididos por cada departamento:

Reclutamiento

 INDUSTRIAS POLIOLES	REQUISICION DE PERSONAL DATOS GENERALES	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">FECHA</th> </tr> <tr> <th style="width: 33%;">DIA</th> <th style="width: 33%;">MES</th> <th style="width: 33%;">AÑO</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	FECHA			DIA	MES	AÑO			
FECHA											
DIA	MES	AÑO									
TITULO DEL PUESTO	PUESTO NUEVA CREACION SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>										
SUSTITUYE A	REPORTA A (NOMBRE Y PUESTO)										
MOTIVO DE LA REQUISICION											
SUSTITUCION DEFINITIVA POR											
PROMOCION <input type="radio"/> RENUNCIA <input type="radio"/> TRANSFERENCIA <input type="radio"/> RESCISION DE CONTRATO <input type="radio"/> OTROS <input type="radio"/>											
DESCRIPCION GENERICA DE FUNCIONES											
HORARIO DE TRABAJO	OFICINAS <input type="radio"/> PLANTA <input type="radio"/>	RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION									
REQUISITOS DEL PUESTO											
ESCOLARIDAD MINIMA REQUERIDA											
PRIMARIA <input type="radio"/> PREPARATORIA <input type="radio"/>	SECUNDARIA <input type="radio"/> PROFESIONAL <input type="radio"/>	COMERCIO <input type="radio"/> MAESTRIA <input type="radio"/>									
IDIOMAS	EDAD MINIMA: <input style="width: 50px;" type="text"/>	MAXIMA: <input style="width: 50px;" type="text"/>									
EXPERIENCIA DESEADA											
TIEMPO: TIPO:											
REQUIERE VIAJAR SI: <input type="radio"/> NO: <input type="radio"/>	CAMBIAR DE RESIDENCIA SI: <input type="radio"/> NO: <input type="radio"/>	AUTO PROPIO SI: <input type="radio"/> NO: <input type="radio"/>									
CUALIDADES PERSONALES DESEABLES											
PARA USO DE RECURSOS HUMANOS		CUADRO DE AUTORIZACIONES									
SUeldo _____ MINIMO _____ MAXIMO _____ FECHA DE RECEPCION _____ FECHA DE CONTRATACION _____ OBSERVACIONES _____	SOLICITO _____ DIRECTOR DE AREA _____ DIRECTOR R.H. _____ DIRECTOR GENERAL _____										

GCH-01-001



SOLICITUD DE PERSONAL



DATOS PERSONALES			
NOMBRE COMPLETO			EDAD
DOMICILIO			TEL.
C.P.	POBLACION / EDO.	SEXO	CEL.
FECHA DE NACIMIENTO	NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL	CURP
PUESTO SOLICITADO		TIEMPO EN QUE PUEDE INGRESAR	SUELDO

ESTUDIOS					
AÑOS	GRADO ESCOLARIDAD	FECHAS	NOMBRE DE LA INSTITUCION	LUGAR	CERTIFICADO
	PREPARATORIA				
	PROFESIONAL				
	MAESTRIA				
	POST - GRADO				
	OTROS				

CURSOS				
NOMBRE DEL CURSO	LUGAR	FECHA	NO. HRS.	ORGANIZADO POR

IDIOMAS							
IDIOMAS	LEE %	ESCRIBE %	HABLA %	TRADUCE %	INSTITUCION	FECHAS	LUGAR
INGLES							

DISPONIBILIDAD			
¿ESTA DISPUESTO A VIAJAR?	SI	NO	¿A CAMBIAR DE RESIDENCIA? (SI) (NO)
		TIENE INGRESOS EXTRAS	
		NO SI \$	

FAMILIARES				
COMIENCE CON LOS QUE VIVEN CON USTED, DEJE UN ESPACIO Y SIGA CON LOS QUE NO VIVEN CON USTED				
NOMBRE COMPLETO	EDAD	PARENTESCO	PROFESION / OCUPACION	TRABAJA / ESTUDIA EN

REFERENCIAS PERSONALES				
PERSONAS QUE DEN REFERENCIA DE USTED QUE NO SEAN FAMILIARES NI JEFES ANTERIORES				
NOMBRE COMPLETO	PROFESION / OCUPACION	TRABAJA EN	DIRECCION	TELEFONO

¿ CONOCE A ALGUIEN QUE TRABAJE EN ESTA COMPAÑIA ? NO _____ SI _____ QUIEN?

AFILIADO A ALGUN SINDICATO (NO) (SI) CUAL ? _____ CARGO: _____



Temática:

Fecha: _____

1.- Relaciones Industriales.

- 1.1 Giro de la Empresa, Misión Visión, etc..
- 1.2 Prestaciones
- 1.3 Organigrama
- 1.4 Recorrido a las Instalaciones.

2.- Seguridad

- 2.1. Política de Seguridad.
- 2.2. Responsabilidad Civil
- 2.3. Reglamento de Seguridad.
- 2.4. Uso, Cuidado y Aplicación del Equipo de Seguridad.
- 2.5. Manejo de Materiales Peligrosos.
- 2.6. Análisis de Actos y Condiciones Inseguras.
- 2.7. Análisis de Accidentes e Incidentes.
- 2.8. Primeros Auxilios
- 2.9. Qué hacer en Caso de Emergencia.
- 2.10. Laboratorio y Triángulo del fuego.
- 2.11. Manejo y Uso de Extintores.
- 2.12. Manejo y Uso de Rociadores.
- 2.13. Manejo y uso de Hidrantes y Carro de Espuma
- 2.14. Manejo y Uso de Equipo de Respiración Autónoma.
- 2.15. Brigadas de Emergencia.
- 2.16. Procedimiento de Intervención de Líneas.
- 2.17. Procedimiento de Bloqueo y Etiquetado de circuitos eléctricos.
- 2.18. Procedimiento de Áreas Confinadas.
- 2.19. Procedimientos de Trabajos con generación de flama, chispa o calor.
- 2.20. Procedimiento de Trabajos en Alturas y Escaleras.
- 2.21. Comités de Seguridad y CSH.

3.- Ecología.

- 3.1. Panorama general en Planta: aire, suelo, agua.
- 3.2. Manejo y disposición de Residuos Peligrosos y No Peligrosos.
- 3.3. Adicionales: Procedimientos en Carpetas públicas. Manejo del Agua y Regulación Ambiental.

4.- Calidad

- 4.1. Qué es la Calidad.
- 4.2. Política de Calidad.
- 4.3. Manual de Calidad.
- 4.4. Satisfacción del Cliente
- 4.5. Indicadores, herramientas y documentación.

Nombre y Firma del Capacitado

Firma de Relaciones Industriales:

INDUCCIÓN ESPECÍFICA AL PUESTO

Nombre del Capacitado: _____
 Departamento: _____
 Puesto solicitado: _____

Nuevo Ingreso () Promoción ()

Fecha de Ingreso del Empleado: _____

Fecha de término de la Capacitación: _____

Este formato es utilizado para personal de nuevo ingreso o personal que ha sido promovido.
Marca con una "X" la respuesta a las interrogantes.

SI	NO
----	----

1.- Se le dio la inducción departamental para conocer a sus clientes y proveedores internos y externos a su nueva posición.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Se le dio a conocer la descripción de su nuevo puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Se le dio a conocer el organigrama del departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Se le dio a conocer los procedimientos de calidad en sus nuevas actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Se le dieron las herramientas necesarias para su mejor desenvolvimiento en el puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Se le dio a conocer las normas de seguridad ESPECÍFICAS en su área de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Agregué una copia del Programa de Capacitación Específica, a este puesto de su área:

Nombre y Firma del Capacitado	Nombre y Firma del Jefe Inmediato.	Vo. Bo. Rel. Industriales



LISTA DE ASISTENCIA

Fecha de: _____

Nombre del Curso, plática o evento:	Instructor :
	Compañía Capacitadora:
Coordinador:	Total de horas Capacitación:

No. Socio	Nombre Completo del Participante	Departamento	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			

Firma de Relaciones Industriales.

GCH-03-A-002

DIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS.

Instrucciones: Anote los datos que el formato le solicita. Gracias.

Datos del Candidato:

Nombre: _____	Fecha de Evaluación: _____
Area: _____	Departamento: _____
Puesto: _____	

Diagnóstico de Competencias: (se entiende como las habilidades y destrezas necesarias para cubrir el puesto y este rubro será llenado con la descripción de puesto)

Entrevistador	% Competencias Técnica								
									TOTAL
Entrevistador (1)									
Entrevistador (2)									
Otro:									
Calif. Promedio									

Exámenes Psicométricos	% Competencias Humanas	
	<i>Uso exclusivo para Recursos Humanos.</i>	
Inteligencia:	Promedio:	
Personalidad:	Promedio:	
Valores	Promedio:	
Intereses	Promedio:	
TOTAL	Promedio:	

Comentarios:

ANALISIS DEL PUESTO-PERSONA

(Exclusivo para Recursos Humanos)

Principales Ventajas Puesto-Persona 1 2 3 4	Principales Desventajas Puesto-Persona 1 2 3 4
--	---

Mantener en cartera <input type="checkbox"/> Contratar con reservas <input type="checkbox"/> Recomendaría Contratario <input type="checkbox"/> Lo considera Alto Potencial <input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%; height: 40px;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">Firma de Recursos Humanos</td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">Firma del área solicitante</td> </tr> </table>	Firma de Recursos Humanos	Firma del área solicitante
Firma de Recursos Humanos	Firma del área solicitante		



SOLICITUD PARA BECAS, CURSOS Y SEMINARIOS

FECHA		
DIA	MES	AÑO

No. Socio:	C.C.:	No. Cta:
------------	-------	----------

Nombre:		
Puesto:		Departamento:
Fecha de Ingreso:		
Escolaridad:		
Secundaria:	<input type="radio"/>	Carrera Profesional:
Primaria:	<input type="radio"/>	Título de la Carrera:
Indique la carrera o tipo de estudios que solicita:		
Nombre del Instituto:		
Domicilio:		
Fecha Inicio:		Costo: \$
Duración:		
Días:	<input type="radio"/>	Meses
		<input type="radio"/>
Tiempo Empresa		Hrs. Instrucción
SI	<input type="radio"/>	No
		<input type="radio"/>
Horario:		
Objetivo del Curso		
Contribuye en el mejoramiento de mi trabajo en:		
Se puede medir el cambio en la siguiente forma:		
Motivo por el que lo propone su jefe:		
Nombre de quién lo propone:		
Esta presupuestado:		
SI	<input type="radio"/>	No
		<input type="radio"/>

AUTORIZACIONES:	
Firma y Nombre del Responsable del área:	Firma y Nombre del área de Capacitación
Firma y Nombre de la Dirección o Gerencia funcional:	Firma y Nombre de la Coord. de Recursos Humanos



MOVIMIENTOS DE PERSONAL

BÁSICOS Y PERSONALES (GENERALES - TIPO CONTRATO)													
NUM. FORMULADOR (SOLO INGRESO)		PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO		NOMBRE(S)		FECHA DE NACIMIENTO (DIA / MES / AÑO)		SEXO (CRUZAR)	ESTADO CIVIL (CRUZAR)		
										<input type="radio"/> MUJER <input type="radio"/> HOMBRE	<input type="radio"/> S <input type="radio"/> C <input type="radio"/> V		
NUM. DE REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES			NUM. APLICACION (MS)			GRUPO		GRADO ACADÉMICO O ESPECIALIDAD			CLAVE		
TIPO DE CONTRATO ACTUAL		CLAVE (CRUZAR)		TERMINACIÓN DE CONTRATO (DIA / MES / AÑO)		FECHA DE INGRESO RECONOCIDA (DIA / MES / AÑO)		FECHA DE INGRESO EMPRESA (DIA / MES / AÑO)		TIPO TITULO (CRUZAR)	CIVIL AREA PERSONAL	SINDICATO	PERMISO O JEFE (CRUZAR)
		D T								S O			P PB J A

ORGANIZACIÓN											
NUM. GRUPO SOLO INGRESO		NUMERO COMPANIA		EMPRESA ACTUAL		NUM. EMPRESA		PLANTA U OFICINA		NUM. PLANTA	
				MUNICIPIO							
DEPARTAMENTO			FAMILIA BASF		CIVIL NOM.		NUM. CENTRO DE COSTOS		DEPARTAMENTO INMEDIATO SUPERIOR		
MUNICIPIO											

PUESTO			
TITULO DEL PUESTO ACTUAL		N.º DE ORGANIZACIÓN	
NUM. PUESTO		ASIGNADO (CRUZAR)	
		D T	
		FECHA DE ASIGNACIÓN (DIA / MES / AÑO)	

PERCEPCIÓN							
SUELDO SALARIO BASE ACTUAL		FECHA ÚLTIMO ALIMENTO		CANTIDAD ÚLTIMO ALIMENTO		CAUSAS ÚLTIMO ALIMENTO	
		DIA / MES / AÑO				DIA / MES / AÑO	
MUNICIPIO		S M				ALIM. PROSELP. SOLO CAMBIO DE SALARIO (CRUZAR)	
						S NO	

MOVIMIENTOS (CRUZAR)		FECHAS		OBSERVACIONES	
<input type="checkbox"/> INGRESO	<input type="checkbox"/> CAMBIO DE PUESTO	FORMULACION			
<input type="checkbox"/> SEPARACION	<input type="checkbox"/> CAMBIO DE SALARIO	DIA / MES / AÑO			
<input type="checkbox"/> MUTUO CONSENTIMIENTO	<input type="checkbox"/> PROMOCION	ELECTIVA			
<input type="checkbox"/> TEMPORAL	<input type="checkbox"/> ALIMENTO GENERAL	DIA / MES / AÑO			
<input type="checkbox"/> FISCA INCAPACIDAD	<input type="checkbox"/> CORRECCION	PROCESO			
<input type="checkbox"/> RESCISION	<input type="checkbox"/> OTROS	DIA / MES / AÑO			

FIRMAS					
INTERESADO		JEFE INMEDIATO (LINEA 1)	REL. INDUSTRIALES	JEFE SUPERIOR (LINEA 1 Y/O 2)	EMPRESA RECEPTORA
FECHA		FECHA	FECHA	FECHA	FECHA

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS - DATOS DIVERSOS												
CLAVE DE ESTRUCTURA	NUM. NIVEL	CLAVE PRIC	PUNTO MINIMO	PUNTO MAXIMO	% MAXIMO	% POSICION	APROBACION ESPECIFICA			APROBACION SPEC. ANTERIOR		
							MES	AÑO	CALIF.	MES	AÑO	CALIF.
TITULOS												
DATOS DIVERSOS												

HISTORIAL DE MOVIMIENTOS							
FECHA ELECTIVA	CLAVE NOM.	SUELDO O SALARIO BASE	CLAVE PRIC	% ALIMEN.	TITULO DEL PUESTO	NUM. EMPRESA	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO
DIA / MES / AÑO							



**VALE INTERNO DE SALIDA
REFACCIONES**

TURNO	FOLIO	FECHA		
		DIA	MES	AÑO

PLANTA LERMA	ALMACEN DE REFACCIONES	DPTO. SOLICITANTE	C.C.U.O.T.	NO. CAPTURA
-----------------	---------------------------	-------------------	------------	-------------

CODIGO MATERIAL	U.M.	DESCRIPCION	LOC.	CANTIDAD	
				SOLICITADA	SURTIDA

SOLICITANTE		AUTORIZADO		ALMACEN	
NOMBRE	FIRMA	NOMBRE	FIRMA	NOMBRE	FIRMA

PD-LAF-33-02



CARTA DE CONFORMIDAD DE FINIQUITO

Yo, [REDACTED], acepto la cantidad de \$[REDACTED] (*cantidad en letra/mm*) que se me entrega el día de hoy, en que doy por terminado mi contrato o relación de trabajo que tuve celebrado con Polioles S.A. de C.V., en términos de lo dispuesto por el artículo 53 fracción I de la Ley Federal del Trabajo.

Esta cantidad la aplico como pago finiquito de todas las prestaciones a que tengo derecho de acuerdo con mi contrato de individual de trabajo y la Ley Federal del Trabajo. En el recibo anexo quedan detallados los conceptos y cantidades que me correspondieron hasta esta fecha por concepto de vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, salarios por días trabajados, tiempo extra, séptimos días, días de descanso obligatorio, prima dominical, comisiones y/o cualquier otra derivada de mi trabajo personal.

De igual manera manifiesto haber devuelto toda herramienta de trabajo provista por el patrón sin tener ninguna deuda para con el mismo.

Por lo anterior, manifiesto que no se me adeuda cantidad alguna, así mismo manifiesto no haber sufrido o padecido enfermedad de trabajo o accidente profesional alguno, en consecuencia, no tengo ni me reservo derecho o acción alguna que ejercitar en contra de esta empresa o de quien sus derechos represente, por ninguna vía ya sea civil, penal mercantil, administrativa, laboral e inclusive ante el instituto mexicano del seguro social, firmando de conformidad en este documento de acuerdo con el finiquito que me entregan.

Nombre y firma del empleado



Reglamento sobre el Uso de Lockers

A continuación se presenta el reglamento vigente para las Zonas de Lockers por parte de la Administración de Polioles:

1. El locker solo será prestado al empleado por parte de Polioles, por lo que en ningún momento el empleado será dueño del mismo.
2. El empleado puede hacer uso de un candado en el locker para mayor protección de sus cosas.
3. El empleado autoriza a Polioles a romper el candado del locker en caso de la pérdida de la llave o de sospecha de contenido prohibido, y a que el empleado cubra los costos en que por esta acción se incurran.
4. Polioles es dueño del locker, mas no así del contenido, cuya responsabilidad es completamente del empleado.
5. Queda prohibido guardar dentro del locker:
 - Armas
 - Drogas
 - Sustancias o Material peligroso
 - Objetos Robados
6. No se permitirá el traslado o reubicación de los lockers, a las diferentes áreas o zonas del lugar de trabajo. Los lockers deberán permanecer en el área que se ha designado por parte de la Administración.
7. La asignación del locker es de uso personal e intransferible.
8. En el estado que es recibido el locker; deberá ser entregado al momento de la desvinculación laboral. El empleado que sea sorprendido dañando los Lockers bajo cualquier excusa se le retirará de inmediato el uso del mismo y se valorará el daño para hacer las deducciones pertinentes.
9. Se sugiere no guardar objetos de alto valor y / o dinero. En caso de robo, la Administración iniciará un proceso de investigación para deslindar responsabilidades, pero en ningún momento será la responsable de resarcir el daño del robo.
10. Cualquier falta a las condiciones antes mencionadas será valorada para su correspondiente penalización.

Bibliografía

Referencias Bibliográficas Electrónicas

2. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española:
<http://lema.rae.es/drae/?val>manual>

Referencias Bibliográficas

1. DOF, 20 de Marzo 1999, "*Estratificación de empresas*".
3. Manual de Servicios Médicos.
4. Manual de Sistemas.
5. Ivancevich, John M., "*Administración de Recursos Humanos*", 9a Ed., México, Mc Graw Hill, 2005, pp. 145.
6. Alles, Martha, "*Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias*", 2da edición, Argentina, Ed. Granica, 2003, pp. 112.
7. Arias Galicia, Fernando, "*Administración de Recursos Humanos*", 2da edición, México, Ed. Trillas, 1976, pp. 275.
8. Porret Gelabert, Miquel, "*Recursos Humanos, Dirigir y Gestionar personas en las organizaciones*", 3ra edición, España, ESIC editorial, 2008, pp. 200.
9. Bohlander, Scott, Snell y Sherman, "*Administración de Recursos Humanos*", 12va Ed., México, Thomson, 2001, pp. 245.
10. Ley Federal del Trabajo con última reforma en D.O.F. a 30 de Noviembre de 2012, artículo 153-J fracción IX.
11. Reza, Jesus Carlos, "*Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones*", 1er edición, México, Ed. Panorama, 2007, pp. 75.
12. Mondy, R. Wayne; Noe, Robert M., "*Administración de Recursos Humanos*", 9na edición, México, Prentice Hall, 2005, pp.469.
13. Salgado B. Josué, Guerrero L. Leticia, "*Higiene y Seguridad Industrial*", 1er edición, México, Ed. Éxodo, 2005, pp. 101.

Bibliografía de consulta

- Chiavenato, Idalberto, "*Administración de recursos humanos : el capital humano de las organizaciones*", 9na edición, México, Ed. McGraw- Hill, 2011.
- Dessler, Gary, "*Administración de recursos humanos : enfoque latinoamericano*", 5ta edición, México, Ed. Pearson, 2011.