



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**MANUAL DE INDUCCIÓN PARA PRESTADORES DE
SERVICIO SOCIAL EN LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

LIZBETH HERRERA RAMÍREZ

DIRECTORA DE INFORME:

MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX. 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1	
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	4
1.1 Definiciones	5
1.2 Objetivos	6
1.3 Importancia	7
1.4 Reclutamiento de personal	9
1.5 Reclutamiento 2.0	13
1.6 Selección de personal	14
1.7 Capacitación	24
CAPÍTULO 2	
INDUCCIÓN	32
2.1 Definición	33
2.2 Importancia de la inducción	34
2.3 Objetivos de la inducción	36
2.4 Beneficios de la inducción	37
2.5 Métodos de inducción	38
2.6 ¿Qué es un manual?	44
2.7 Manual de inducción	52
CAPÍTULO 3	
PROPUESTA DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN	54
CONCLUSIONES	55
REFERENCIAS	56

RESUMEN

La Secretaría de Economía (SE) es una de las secretarías de estado que integra el denominado gabinete legal del presidente de México. Es la encargada de diseñar, planear, ejecutar y coordinar las políticas públicas en materia de desarrollo económico.

El objetivo del presente trabajo es desarrollar un manual de inducción de fácil manejo para los prestadores de servicio social en la secretaría de economía. Se pretende agilizar la adaptación de los prestadores de servicio social a su ingreso.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene por objeto detectar la importancia de contar con un manual de inducción en las organizaciones.

Un manual de inducción es un documento que nos permite observar rápidamente aspectos generales de una organización como son: su historia, objetivo, misión, visión, valores, giro, derechos, obligaciones etc. Con el propósito de que el personal de nuevo ingreso se integre en menor tiempo posible a su nuevo grupo de trabajo.

Sabemos que los recursos humanos son parte fundamental de las organizaciones, por lo tanto, éstas deben preocuparse por el bienestar y seguridad de su personal desde el primer día de trabajo, con ello logran alcanzar la máxima eficiencia de los mismos.

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

Es probable que un alto índice de rotación de personal sea consecuencia de la nula o escasa inducción que se proporciona al personal de nuevo ingreso. Esto implica que el personal de nuevo ingreso se sienta “perdido” y sin el compromiso de ayudar al cumplimiento de los objetivos de la organización. El problema de excesiva rotación puede ser disminuido, si las organizaciones contaran con un “Manual de Inducción” que incluya toda la información básica que el nuevo trabajador necesita conocer para sentirse parte del equipo de trabajo, y como resultado, visualizar la importancia de su labor en la empresa.

Si las empresas fueran conscientes de que el trabajador de nuevo ingreso es una magnífica oportunidad para asimilar la misión de la organización y que en su mayoría presenta la disposición para aprender y acatar los lineamientos que rigen el funcionamiento de la empresa, la oportunidad de incrementar su productividad estaría al alcance de aquellas que están dispuestas a invertir esfuerzo y tiempo en la inducción de personal.

Para la presentación de esta tesina, el estudio se dividió en dos capítulos en los que se abarca la parte teórica de la investigación.

En el primer capítulo se abordan los aspectos más importantes de la administración de personal enfocados al estudio, como son definición, objetivos, importancia, reclutamiento de personal, selección de personal y capacitación.

En el segundo capítulo se estudia la inducción por ser el tema principal de la tesina, así mismo se aborda la relación con los manuales y en específico con los manuales de inducción.

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

En el día a día las sociedades experimentan constantemente cambios, se enfrentan a desafíos, (sociales, culturales, políticos, económicos entre otros). Estos constantes cambios provocan que las organizaciones se vean obligadas a responder de manera inmediata. Utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos naturales, económicos y humanos, se vuelve una prioridad.

El estudio de la administración de personal está diseñado para resolver las diferentes problemáticas de una organización relacionados con el personal que labora dentro de la misma. El personal es el recurso más importante en una empresa y el más sensible.

La administración de personal tiene como una de sus principales tareas proporcionar el recurso humano requerido por la organización y desarrollar sus habilidades y actitudes.

La administración de personal es un proceso continuo y permanente, sistémico de elementos internos y externos que tienen por finalidad contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados de la organización. Atender sus relaciones laborales, su salud, seguridad y el más importante el mantenimiento de este capital humano.

Alfaro (2012) la administración de personal tiene diferentes acepciones, lo que hace que su entendimiento sea confuso, entre las más comunes se distinguen las siguientes:

- Administración de Recursos Humanos
- Relaciones laborales
- Relaciones Humanas en el trabajo

- Relaciones industriales

Estas denominaciones, muchas veces son tomadas como sinónimos, analizándolas surgen diferencias entre ellas.

“No es lo mismo relaciones laborales que relaciones industriales”. La primera solo se refiere a asuntos totalmente laborales, de orden jurídico. La segunda hace referencia a todas las relaciones que pueden surgir con motivo del empleo.

“La denominación relaciones humanas en el trabajo no sería correcta ya que determina la conducta del empleado o funcionario en sus relaciones interpersonales, dentro de los lugares de trabajo, o fuera de ellos.

“Los términos administración de personal o de recursos humanos representan las denominaciones más adecuadas, ya que abarcan todas las acciones, procesos y técnicas propias de la función de personal.”

1.1 Definiciones

Algunas de las definiciones de administración de personal, se mencionan a continuación con base a los autores revisados:

Para Chiavenato (2011) la administración de personal consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Para Dessler (2015) la administración de personal es el proceso de contratar, capacitar,

evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad.

Arias (1997) dice que la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

De acuerdo con Ganga y Sánchez (2008) la administración de talento humano tiene como finalidad la integración del personal, a través del proceso de reclutamiento y selección de personal.

De acuerdo a las definiciones antes señaladas puedo expresar la siguiente definición:

La administración de personal es una función de la administración general con políticas y procedimientos para gestionar adecuadamente el personal a fin de que estos logren desarrollar todo su potencial para que la organización alcance el máximo beneficio posible.

1.2 Objetivos

Morales (1995) los principales objetivos de la administración de personal son:

- Contribuir al éxito de la organización
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad
- Determinar el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total de personal a su cargo.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de desarrollo y satisfacción de los recursos humanos y alcance de los objetivos individuales.
- Obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias.
- Alcanzar efectividad (eficiencia y eficacia) con los recursos humanos disponibles.

Entender a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción permite el éxito empresarial.

1.3 Importancia

Morales (1995) para que una organización logre sus objetivos requiere de una serie de recursos que se clasifican en tres grupos:

a) Recursos Humanos

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; es un factor primordial para la marcha de una empresa, de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Según la función que desempeña y el nivel jerárquico en que se encuentra dentro de la organización, puede ser:

- Obreros
- Oficinistas
- Supervisores
- Técnicos

- Ejecutivos
- Directores

b) Recursos Financieros

Son los recursos, propios y ajenos de carácter económico y monetarios que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades.

Recursos financieros propios:

- Dinero en efectivo
- Aportaciones de los socios (accionistas)
- Utilidades

c) Recursos Materiales

Son aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa

Instalaciones: edificios terrenos

Equipo: maquinaria, herramienta, vehículos

Materias primas: materiales auxiliares que forman parte del producto, producto en proceso, productos terminados etc.

Retomando la importancia del recurso humano ahondaremos en el proceso de reclutamiento de personal, ya que, es un factor clave dentro de la estructura organización y requiere puntual atención.

1.4 Reclutamiento de personal

Se llama reclutamiento al proceso de identificar, interesar y proveer a candidatos para llenar las vacantes de la organización.

Harris (2002) establece que el reclutamiento tiene su importancia porque, permite determinar las necesidades actuales y futuras del recurso humano, suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir.

García-Tenorio & Sabater (2005) puntualiza a el reclutamiento como “el conjunto de procedimientos que tienen como objetivo atraer candidatos potencialmente competentes y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. Mientras que Bohlander & Snell (2008) lo define como “el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas”.

Dolan, Simón, Randall, Schuler & Valle (1999) el reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en que se ha capaz de atraer candidatos potencialmente calificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.

García-Tenorio & Sabater (2005) la primera decisión de este proceso, consiste en analizar si la persona que se necesita se encuentra en la organización o es necesario recurrir al exterior. Es decir, los candidatos pueden estar empleados (en alguna organización) o disponibles (desempleados). Los candidatos, pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan

empleos). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa.

Para Chiavenato (2011) reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Reunir el mayor número de aspirantes cualificados a fin de poder seleccionar entre los mismos aquellos que son en principio los más idóneos para el puesto de trabajo que se necesita cubrir.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación.

Es necesario contestar a estas preguntas para comenzar nuestro proceso de reclutamiento.

¿Qué necesita la organización en términos de personas?

¿Qué puede ofrecer el mercado de recursos humanos?

¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

El proceso de reclutamiento se inicia con la requisición o con la solicitud de cubrir una vacante y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Existen dos tipos de reclutamiento:

- Reclutamiento interno
- Reclutamiento externo

a) Reclutamiento interno

Chiavenato, 2011; García-Tenorio & Sabater (2005) el reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

Este tipo de reclutamiento se basa básicamente en los anuncios de puestos de trabajo que comunican a los trabajadores la existencia de un puesto vacante, listando las características del puesto como habilidades requeridas, horario de trabajo y salario.

García-Tenorio & Sabater (2005) se puede recurrir a la colocación de anuncios en los pizarrones de boletines electrónicos o en pizarrones comunes que se sitúan en los lugares donde se reúnen los empleados. También pueden anunciarse en las publicaciones de los empleados, en folletos especiales y medios de comunicación internos.

Cubrir los puestos vacantes con candidatos internos tiene varias mejorías. Se conocen debilidades y fortalezas del aspirante, como sucede después de trabajar con alguien por un tiempo. Es probable que los trabajadores actuales estén más comprometidos con la empresa pues ya tiene “puesta la camiseta”. El estado de ánimo de los trabajadores suele mejorar cuando ven los ascensos como recompensa. Así mismo los

candidatos internos requieren menos inducción y capacitación que los candidatos externos.

Godínez (2016) menciona ventajas y desventajas del reclutamiento interno:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Es más económico, evita costos de anuncios, admisión de candidatos y costos de integración.</p> <p>Presenta mayor índice de validez y de seguridad, ya que el empleado conoce internamente a la organización.</p> <p>Es más rápido, evita los procesos de reclutamiento y selección y solo es cuestión de transferir o mover al empleado.</p> <p>Fuente de motivación</p> <p>Reduce la curva de aprendizaje</p>	<p>Puede alentar el conformismo</p> <p>Limita a la empresa en cuanto a talento nuevo.</p> <p>Se pierde autoridad.</p> <p>Dar ascensos por antigüedad puede confundir al personal.</p> <p>Si no está definido el proceso puede causar conflicto.</p>

b) Reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización.

Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El

reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Godínez (2016) menciona ventajas y desventajas del reclutamiento externo:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Va a enriquecer a la empresa con nuevas ideas y experiencias. Aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo.	Frustra las expectativas internas (del personal que espera la promoción o transferencia). Es costoso Es menos seguro

1.5 Reclutamiento 2.0

Godínez (2016) el reclutamiento 2.0 es la evolución del modelo tradicional del reclutamiento. Es un esquema que se está adaptando a las nuevas tecnologías a través de la Web 2.0.

Lleva a cabo parte de los procesos de selección usando recursos electrónicos (Internet); pretende encontrar al candidato ideal de una manera más directa mediante redes sociales. Consiste en atraer una cantidad de personas adecuadas y competentes para un puesto de trabajo a través de las herramientas de la web 2.0 y la experiencia colaborativa.

Con las nuevas tecnologías, las empresas y los profesionales de recursos humanos han de adaptarse al internet y al uso de las redes sociales.

1.6 Selección de personal

Se puede definir la selección de personal como un proceso de toma de decisiones cuyo objetivo es incorporar a los trabajadores más adecuados a las necesidades de la organización tomando como parámetro las necesidades de la empresa.

El número de pasos en el proceso de selección, varía no solo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con solo una entrevista y un examen médico, en tanto que pueden, ser necesarias varias entrevistas, una batería de pruebas e investigación Chrudden & Sherman (2002).

Bohlander & Snell (2008) define a la selección como el proceso mediante el cual se elige a las personas que tiene las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o planeados. Es decir, en la selección la tarea básica es escoger entre los candidatos reclutados a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien.

Chiavenato (2011) la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la finalidad de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

La función de la selección comienza con el análisis de las necesidades de la empresa y finaliza con la incorporación del candidato elegido.

La importancia de una buena selección radica en conocer las mejores actitudes de un trabajador en el desempeño de sus actividades laborales; por ello, se debe realizar una evaluación secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Trayectoria académica
- Experiencia laboral
- Aspectos psicológicos

Estos son componentes básicos de la personalidad de un individuo permiten su óptimo desarrollo dentro de la sociedad y en especial en el ámbito laboral, por lo que deberán analizarse utilizando técnicas confiables. Puede decirse que la selección es la aplicación de técnicas adecuadas con la finalidad de encontrar al candidato más óptimo para la organización.

Grados (2013) se habla de selección cuando se tiene a candidatos probables para cubrir la vacante; ellos deberán ser evaluados de manera secuencial, con la finalidad de elegir el que mejor se adecua al puesto.

a) Políticas

Antes de comenzar el proceso de selección de personal se debe tomar en cuenta las políticas de la empresa, es decir, los requisitos que la empresa determina. Bajo ninguna circunstancia se deba pasar por alto los requerimientos de la organización. Las políticas de selección se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización; por lo tanto, el reclutador deberá adaptarse a las condiciones de la

empresa; por ejemplo, edad mínima y máxima de contratación, si puede contratar familiares, escolaridad mínima, o personal que haya trabajado con las empresas consideradas como competencia. Estos puntos nos pueden servir como filtros ante los candidatos y así ahorrar tiempo y dinero.

b) Vacante

El proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización, como resultado de transferencias, promociones y separaciones, o por un aumento autorizado de personal.

c) Requisición de personal

Es la notificación formal al departamento o área de selección de personal del que se generó la vacante, en donde se especifica el motivo, la fecha en la que deberá estar cubierto el puesto, turno, horario, sueldo y el tiempo por el cual se va a contratar a la persona.

La requisición es fundamental para el proceso de reclutamiento y selección, ya que define el perfil que se debe buscar. Colocando los primeros filtros de búsqueda.

d) Perfil de puesto

Características físicas, psicológicas y psicosociales que debe tener quien ocupará el puesto.

e) Presolicitud

Es una forma muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y permite apreciar de manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos

indispensables para cubrir el puesto. También ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación y los requisitos indispensables para cubrir el puesto.

f) Solicitud

Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los siguientes rubros: datos personales, datos escolares, experiencia ocupacional, datos familiares, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, entre otros.

g) Entrevista inicial

Permite establecer una comunicación con el candidato, sirve para obtener información, conocer a la persona, aptitudes, actitudes, intereses, habilidades y comportamiento, también para dar información y confrontar la información obtenida en la solicitud.

h) Entrevista de selección

Grados (2013) define entrevista como una herramienta clave en el proceso de selección y se define como una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes. Está diseñada para predecir el desempeño laboral futuro a partir de las respuestas orales de los candidatos.

Esta entrevista ayuda a profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (en base al análisis de puestos), o áreas que han quedado poco claras. Así mismo, sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte a las condiciones relacionadas al puesto que se desea cubrir.

i) Evaluación Técnica

Debido a que todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada se necesita evaluar tales conocimientos mediante instrumentos adecuadamente diseñados. Esta evaluación proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que solo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Es importante señalar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la organización ahorre tiempo y costos. De hecho, no tendría ningún objeto que continuara con las siguientes fases de la selección una persona que no reuniera los requisitos técnicos que el puesto exige.

j) Evaluación psicológica

Es la etapa más importante de la selección, en donde se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del candidato, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Esta evaluación se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas,

depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza, etc. tales métodos en sí, no constituyen una panacea. Sirven para proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc.

Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo.

k) Evaluación medica

Tiene como objetivo determinar el estado de salud del empleado al momento de su evaluación, lo cual puede ser útil en el seguimiento de alguna enfermedad. Evita la contratación de empleados con enfermedades contagiosas.

l) Estudio socioeconómico

Tiene como objetivo verificar los datos que fueron proporcionados por el candidato en las solicitudes y en la entrevista durante el proceso de selección.

Grados (2013) señala que el estudio socioeconómico es la encuesta que permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

En relación a su objetivo, se puede decir que el estudio permite dar a conocer a la empresa solicitante el nivel socioeconómico del candidato, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo; su

importancia estriba en que es la manera más segura de confirmar los datos que un candidato expone en la solicitud de empleo y en las entrevistas de selección.

Con la información obtenida en cada una de las etapas del proceso de selección, se realiza una evaluación de los requerimientos del puesto contra las características del candidato, con lo que se tomara una decisión final. Cuando el candidato cumple con los requerimientos solicitados se procede a la contratación.

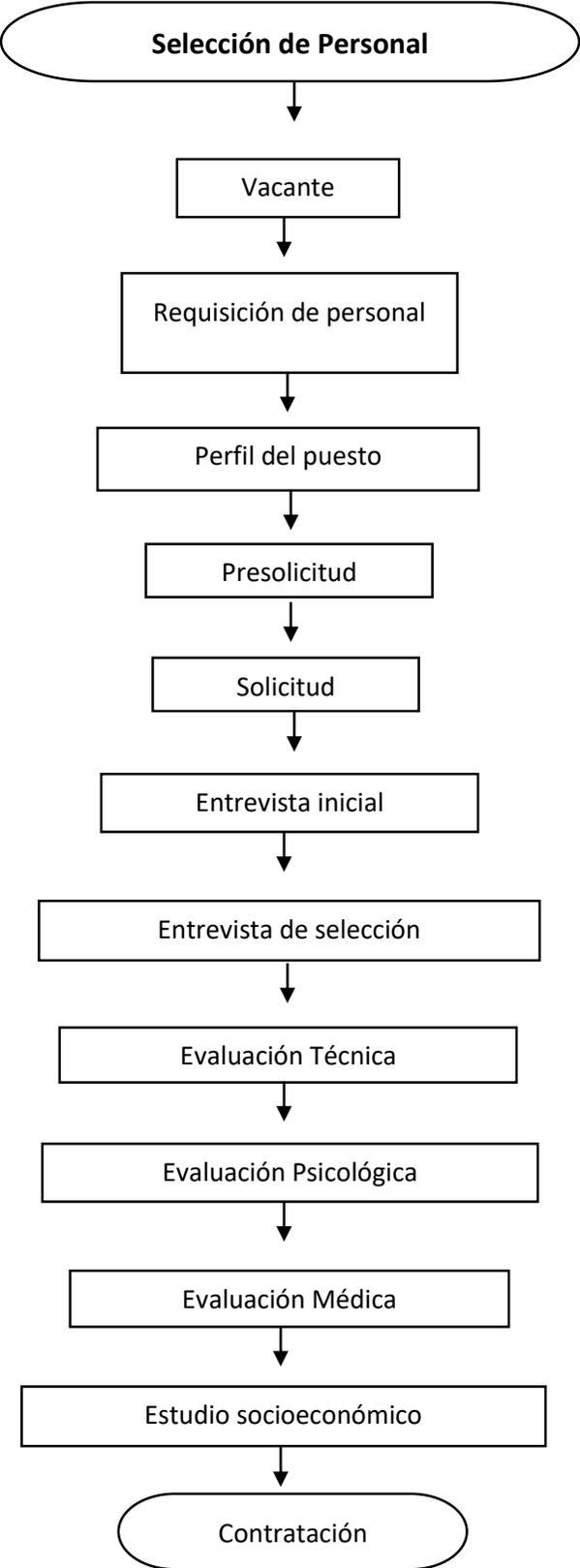
Después de pasar los filtros anteriores los candidatos pasan a entrevista con gerentes y supervisores, que son los que suelen tomar la decisión final y comunicarla al departamento de recursos humanos. Este departamento debe de confiar los detalles del puesto, acuerdos de trabajo, salarios, etc. Si el candidato no cumplió las expectativas se le notifica mediante una llamada telefónica o un correo electrónico (Bohlander & Snell, 2008)

m) Contratación

Una vez que se ha decidido la aceptación del candidato, se procede a la contratación de este.

El contrato de trabajo se define como una convención por la cual empleador y trabajador se obligan recíprocamente, éste a prestar servicios personales bajo dependencia subordinación del primero y aquél a pagar por estos una remuneración determinada.

Diagrama de flujo del proceso de selección de personal



(Esquema de elaboración propia)

Contrato laboral

¿Qué es un contrato de trabajo?

Ley federal del trabajo (2012) es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Tipos de contratos:

- Contrato por Obra

El contrato por obra se define como un contrato de trabajo temporal realizado por las empresas para contratar a personas durante el tiempo que dure una obra o servicio.

- Tiempo Determinado

El artículo 37 señala que un tiempo determinado puede únicamente estipularse cuando lo exige la naturaleza del trabajo que se va prestar o cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.

- Contrato por Tiempo Indeterminado

Comprende las relaciones de trabajo indeterminadas o que exceden los 180 días. En este caso, podrá establecerse un periodo de prueba, el cual no podrá exceder de 30 días, con el único fin de verificar que el trabajador cumple con los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo que se solicita.

- Contrato Periodo de Prueba

La adición del artículo 39-A de la LFT dispone que en el caso de los periodos de prueba que serán de 30 y de hasta 180 días, para trabajos administrativos, técnicos o

de especialización, al término de este periodo, si el patrón decide no continuar la relación laboral, deberá tomar en cuenta la opinión de la Comisión de Capacitación, Adiestramiento y Productividad para poder despedir al trabajador.

- Contrato por Capacitación Inicial

A fin de promover el empleo formal se estableció una nueva modalidad de relación de trabajo, con el fin de que las personas que no tienen experiencia la adquieran al prestar sus servicios personales subordinados, conocida como capacitación inicial. De acuerdo con el artículo 39-B de la ley federal del trabajo, se considera que hay una relación de trabajo por capacitación inicial cuando un trabajador se obliga a prestar servicios subordinados bajo la dirección y mando del patrón, con la finalidad de que el primero adquiera los conocimientos o habilidades necesarias para la actividad para la que vaya a ser contratado.

- Contrato por Relación de Trabajo por Temporada

La ley contempla en su artículo 39-F que las relaciones de trabajo por tiempo indeterminado serán continuas por regla general, pero podrán pactarse para labores discontinuas cuando los servicios requeridos sean para labores fijas y periódicas de carácter discontinuo, en los casos de actividades de temporada o que no exijan la prestación de servicios toda la semana, mes o año.

Finalmente, a esta etapa de selección, se deberá integrar un expediente con todos los documentos que forman el historial de los nuevos empleados en la organización.

1.7 Capacitación

La capacitación para las empresas es un tema de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que ofrecen grandes beneficios a la organización.

Por otro lado, la capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo esté organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

Definiciones

La capacitación es la acción de desarrollar las aptitudes del trabajador, con el objetivo de prepararlo para desempeñar sus funciones eficientemente.

Grados (2016) define a la capacitación como acciones destinadas a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

Mientras que Dessler (2015) indica que capacitar significa dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

La capacitación no es lo mismo que el adiestramiento ya que este último, está destinado a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo.

En términos generales, se entiende por capacitación aquella enseñanza intencional que tiene por objetivo desarrollar las habilidades y aptitudes del trabajador.

Grados (2016) menciona que cuando hablamos de capacitación nos referimos a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifiquen su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia.

En la actualidad las organizaciones requieren de un programa interno de capacitación, capaz de adaptarse a los cambios originados dentro y fuera de la empresa y más aún, en el ámbito internacional.

Los objetivos de la capacitación:

Morales (1995)

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo para puestos actuales, sino para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación.

La capacitación es un proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Para que se pueda proporcionar capacitación debemos tener una necesidad o área de oportunidad; debe existir una razón que le de vida a la capacitación.

La capacitación es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones.

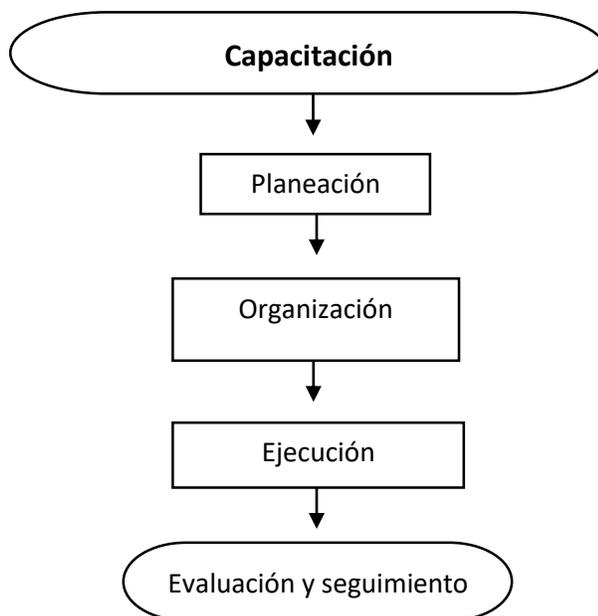
La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus trabajadores. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del plan de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

Fases de la capacitación:

Grados (2016) menciona cuatro grandes fases para implementar adecuadamente un programa de capacitación.

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Ejecución
- d) Evaluación y seguimiento.



(Esquema de elaboración propia)

Planeación

En la planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales: detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes de programas.

En la DNC se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.

Los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables; en esta fase se prevén los controles que deben contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planeó.

En los planes y programas se establecen las prioridades de la capacitación, y el contenido temático de cada curso, los materiales, los instrumentos y el presupuesto.

Organización

Mientras la primera fase del proceso responde estrictamente al qué hacer, la organización instrumenta el con qué hacerlo; en otras palabras, se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La organización se descompone en los elementos que se presentan a continuación.

- Estructuras y sistemas. Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa.

También requiere un sistema propio establecido a la medida de cada situación, así como formas y procedimientos de trabajo que sistematice todos los esfuerzos y conforme al manual de la organización.

- Integración de personal. Como todas las funciones de la empresa, administra la capacitación requiere de personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.
- Integración de recursos materiales. Para efectuar los cursos programados se necesitan aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, en general, diferentes recursos físicos e instrucciones para su realización.
- Entrenamiento de instructores internos. La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto fundamental para conducir el adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.

Ejecución

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos.

Implica los elementos siguientes:

- Materiales de apoyo de instrucción. Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico, al igual que determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.
- Contratación de servicios. Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de

instrucción y casi siempre de material filmico, materiales de apoyo didáctico o alquiler de locales, hospedaje y alimentos.

- Coordinación de cursos. Incluye des de acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamiento de aulas, materiales, diplomas, servicio de café y, en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios de antes, durante y después del curso.

Evaluación y seguimiento

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado con respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente el proceso.

- Del sistema. La efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que integran, desde los instrumentos de diagnóstico necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.
- Del proceso instruccional. La evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y solo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

La finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, la capacitación es un esfuerzo dirigido así el equipo con el objeto de facilitar el alcance de los logros propuestos. Uno de los errores más grandes que se comete es creer que la capacitación es un gasto y no una inversión, es importante que la capacitación sea un proceso constante dentro de la

institución porque es necesario que esta se adapte a los cambios y exigencias actuales.

Métodos de capacitación

a) Capacitación en el puesto

La capacitación en el puesto implica que alguien aprenda un trabajo mientras lo lleva a cabo.

Existen diferentes métodos de capacitación en el puesto, uno de los más utilizados es el método de entrenamiento para remplazo, este consiste en que un trabajador experimentado realiza la capacitación y el aprendiz adquiere las habilidades al observar.

b) Capacitación fuera del trabajo

La capacitación es impartida en centros especializados, dentro o fuera de la empresa, en forma sistemática y con base en un programa estructurado.

c) Capacitación presencial

La capacitación presencial es la modalidad tradicional de enseñanza-aprendizaje, en la cual el instructor interactúa directamente -cara a cara- con el o los participantes durante todo el proceso.

d) Capacitación no presencial

La capacitación no presencial engloba todas las modalidades de capacitación que no requieren la presencia física del instructor en el lugar de aprendizaje ni la interacción cara a cara del instructor con los participantes, tales como la capacitación a distancia y

los programas de auto aprendizaje.

e) Aprendizaje pasivo

Está relacionado con las modalidades de capacitación en las cuales el participante es un receptor pasivo de la enseñanza que imparte el instructor, ya sea en forma directa o indirecta.

f) Aprendizaje activo

Se aplica en las modalidades de capacitación que exigen al participante pensar y actuar para descubrir el conocimiento. El papel del instructor y los medios didácticos consiste en facilitar, guiar y estimular el aprendizaje, que, en este caso, tiene como protagonista al participante.

g) Capacitación grupal

Se refiere a las modalidades de capacitación en las cuales el sujeto del aprendizaje es un grupo de participantes, y la enseñanza se imparte en forma colectiva.

h) Capacitación individual

Es la capacitación que se adapta a las características individuales de cada participante, considerando sus potencialidades y limitaciones en cuanto a conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de aprendizaje.

Para lograr el resultado deseado de los cursos de capacitación es indispensable tener en cuenta los principios de aprendizaje, cuyos procesos pueden conceptuarse como la adquisición de nuevos modos de conducta, de nuevas variables de comportamiento.

CAPÍTULO 2

INDUCCIÓN

Generalmente los nuevos empleados llegan a su primer día de trabajo con gran entusiasmo, motivados y con inquietud. A este interés inicial puede dársele un uso positivo o bien destruirse, esto dependerá de la forma en que se nutra. La cuidadosa selección de personal no garantiza que su desempeño será eficaz. Incluso los individuos con un alto potencial no pueden realizar su trabajo, si no saben qué hacer o cómo hacerlo.

La inducción del nuevo empleado no es fácil y se necesita dedicarle tiempo. De hecho, una inducción mal planeada o la inexistencia de ella pueden convertir con rapidez a un empleado cuidadosamente reclutado y seleccionado, en una estadística de rotación. Esto implica más trabajo para la organización puesto que será necesario empezar nuevamente todo el proceso de búsqueda de talento. Por otra parte, una inducción bien planeada y realizada, arroja como resultado menores errores y una mayor comprensión de lo que se espera. Esto permite el mejoramiento del servicio al cliente, de las relaciones entre los empleados y la organización.

2.1 Definición

Bohlander & Snell (2008) define a la inducción como el proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización sus puestos y sus unidades de trabajo.

Mercado (1989) define a la inducción como: el conjunto de actividades, que se realizan dentro de la administración de personal, con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo.

Werther (1995) menciona que la inducción es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. A medida que una persona se le capacita e influencia por el grupo de una organización, los valores, las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina, y el recién llegado se integra de manera más completa a la organización. Es con el ingreso del trabajador cuando es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto, ya que en pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el complemento de la orientación y la capacitación. El programa de inducción cubrirá temas tanto de la organización global como de prestaciones, formas de pago, y servicios al personal, lo cual se complementa con un manual del empleado. Para que el programa de inducción sea eficaz es necesaria la participación activa tanto del supervisor como del representante del departamento de personal.

Retomando las definiciones anteriores se puede decir, que la inducción es la orientación de nuevo empleado a la organización y al ambiente de trabajo. La inducción

es proporcionar a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa y además la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones y se integre a su puesto de trabajo.

La inducción es un buen camino para que el nuevo empleado confirme que hizo la elección de trabajo correcta. El nuevo colaborador espera seguridad para reforzar su decisión de haber elegido a esa compañía como su lugar de trabajo, cómo su segunda casa. Sin un programa de inducción bien planificado, los nuevos empleados se ven obligados a aprender por su cuenta. Esto puede producir pérdida de tiempo e ineficiencia. A menudo, el empleado carece de la información esencial o recibe información equivocada. Si no hay un programa de inducción o éste está mal planificado, se perderá un tiempo considerable en detalles inútiles. Cuando se da una dirección adecuada y con la información necesaria el nuevo empleado empieza a trabajar de manera eficiente y es más receptivo al momento de recibir capacitación.

Dessler (2015) la inducción (o “bienvenida”) de los trabajadores implica más elementos de los que comúnmente se cree. La inducción de los empleados ofrece a los trabajadores nuevos la información que requieren para realizar sus funciones; de manera ideal también deberían ayudar a los nuevos empleados comiencen a establecer vínculos emocionales con la empresa.

2.2 Importancia de la inducción

La inducción es una etapa de vital importancia porque será la que determine, en gran medida, la permanencia y el compromiso del trabajador para con los objetivos de la

empresa, ya que es la primera impresión que recibirá el trabajador de la organización, pues a través de ella el trabajador conocerá y percibirá, las siguientes cosas:

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

Factores todos ellos importantes para el trabajador de nuevo ingreso.

Lamentablemente la inducción es, quizás uno de los procesos más ignorados por muchas organizaciones, pues en su mayoría no destinan ni el tiempo ni los recursos necesarios para impartirla con seriedad, quizás una prueba de ello son los altos índices de rotación que presentan algunas empresas.

Reyes (1982) la inducción del trabajador constituye una técnica que no requiere un gran costo, ni personal muy técnico y, sin embargo, rinde gran utilidad; así lo demuestran, no solo consideraciones teóricas sino estadísticas muy bien realizadas en países como los Estados Unidos.

Quiroz (2017) menciona que la implementación de un proceso de inducción de personal, es facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, brindándole la información necesaria que le permita conocer y entender cómo es el clima y la cultura organizacional de su nuevo lugar de trabajo, así mismo le brindara las premisas necesarias de lo que la organización espera de él, en cuanto a su adaptación, su comportamiento y su retribución a la misma. Todo a través de una óptima y precisa identificación con su filosofía.

Zuloaga (2017) indica que la importancia de un manual de inducción radica, en integrar su contenido con información general y a la vez de forma concisa y específica, donde pueda el nuevo integrante encontrar datos útiles que, sin estar consciente, agilizar su proceso de integración al entorno laboral de manera fácil y exitosa por lo que el nuevo integrante identificara su centro de trabajo como un lugar más amigable.

Jiménez (2014) la importancia de los manuales constituye una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo y establece los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de una tarea determinada da continuidad y coherencia a las actividades que describen delimitando las responsabilidades que evita desviaciones arbitrarias y malos entendidos en la ejecución de un trabajo.

2.3 Objetivos de la inducción

Dessler (2015) el objetivo principal de la inducción es capitalizar el entusiasmo de cada nuevo empleado, integrar a los colaboradores al ambiente de trabajo, así como transmitir la filosofía, reglas, valores y normas de la organización.

1. Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
2. Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas de personal y las prestaciones, así como las expectativas en término de su conducta laboral.
3. Ayudar a que el nuevo elemento adquiriera una comprensión general sobre la

organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).

4. Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera en la que hacen las cosas.

La duración del programa de inducción depende de los temas que se deseen cubrir, lo cual a menudo requiere de varias horas. El especialista en recursos humanos (o, en las pequeñas empresas, el supervisor) realiza la primera parte de la inducción al hablar sobre temas tan básicos como los horarios laborales y las prestaciones. Luego el supervisor continúa la inducción explicando cómo está organizado el departamento y, a la vez, presenta al empleado con sus nuevos colegas, lo familiariza con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir el ajetreo del primer día. Los supervisores deben mantenerse alerta, vigilar a los nuevos empleados y animarlos a participar en las actividades, que les permitan aprender el “manejo del nuevo puesto de trabajo”.

2.4 Beneficios de la inducción

Dessler (2015)

- Reduce costos en el proceso de reclutamiento y selección.
- Se podrían detectar necesidades de capacitación.
- Crea una actitud favorable hacia la empresa.
- Acelera la integración al grupo y ambiente laboral.
- Valora la tarea específica de su puesto.
- Acepta con mayor facilidad la autoridad.
- Se identifica con la organización.

2.5 Métodos de inducción

Grados (2016) menciona los diferentes métodos para lograr la inducción.

1. Conferencia, curso, taller o plática. Consiste en dar información general acerca de la empresa. Entre otros puntos se encuentran: una breve historia de la empresa, su giro, filiales (si existen), productos o servicios que proporciona, cantidad de personas que ahí laboran, organigramas, entre otros.

El manejo adecuado del factor de integración dependerá, en gran medida, de que las personas que expongan sea un buen instructor y cubra los siguientes requisitos:

- Habilidad para conducir e integrar grupos.
- Facilidad para comunicarse de manera clara y asertiva.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad para mantener la atención del grupo.
- Habilidad para improvisar en situaciones poco normales.
- Experiencia en el apoyo de materiales didácticos (pizarrón, proyector, entre otros).
- Experiencia en el uso de técnicas de manejos de grupos (lluvias de ideas, lectura comentada, entre otros).
- Conocimiento de los temas a tratar.

2. Películas, presentaciones. Con estos apoyos se detalla de manera visual, lo que se expresó en la plática.

3. Sí, se cuenta con sistemas de red de cómputo, se puede hacer uso de ellas,

empleándolas en la inducción; creando un material más llamativo que reducirá costos, puesto que ya no será necesario imprimir folletos o manuales de inducción.

4. Presentar al nuevo colaborador de modo personal, amistoso y cordial a su jefe inmediato y a los futuros compañeros.

5. Asignar a un compañero que se encargue de dar la inducción de forma personalizada al recién llegado. Este compañero debe presentar habilidades y compromiso. Que tenga los conocimientos necesarios para resolver las dudas que presente el nuevo colaborador, y auxiliarlo en lo que se necesario.

6. Será necesario una descripción por escrito del puesto que habrá de desempeñar el trabajador. De esta manera conocerá los límites de sus funciones y responsabilidades.

7. Junta de bienvenida

8. Adoctrinar, es decir, dar instrucciones al colaborador sobre cómo tiene que comportarse u obrar. Mostrar al trabajador de manera activo con el ejemplo el uso de los materiales necesarios para desempeñar sus funciones.

9. Proporcionar al trabajador un manual de bienvenida, que consiste en un folleto gráfico que debe contener toda la información detallada de la empresa, incluyendo los siguientes puntos.

a) Bienvenida cordial.

b) Historia de la compañía (cuando fue creada, por quién y para qué).

c) Misión, visión y valores.

d) Distribución geográfica.

e) Principales instalaciones.

f) Descripción detallada de los productos, bienes o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidor va dirigido.

g) Filosofía.

h) Organización de la empresa. Nombre de los departamentos y divisiones de la compañía.

i) La cantidad de personas que laboran en la actualidad en la empresa.

j) Informar la existencia de un departamento de seguridad industrial.

k) Reglas de seguridad.

l) Reglamento interno, Contrato colectivo, Código de ética, Código de vestimenta, Políticas de la empresa, por ejemplo.

- Remuneraciones de las que goza el personal, días y procedimientos de pago, forma en la que se efectuara la administración de sueldos y salarios.
- Prestamos.
- Promociones y ascensos.
- Asistencias, faltas, retardos.
- Existencia de permisos especiales y bajo qué condiciones se otorgan.
- Horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno.
- Localización de sanitarios, lavabos, entre otros.
- Normas internas de trabajo.
- Adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que tiene derecho.

m) Prestaciones; por ejemplo:

- Seguro de vida
- Servicio médico
- Caja de ahorros
- Fondo de ahorros
- Plan de jubilación
- Vacaciones
- Aguinaldo
- Plan de carrera
- Permisos o ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunciones de parientes, titulación.
- Compras y precios especiales de los productos que elabora la empresa.
- Seguro de gastos médicos
- Plan de sugerencias
- Especificar días festivos en los que no se labora
- Actividades socioculturales

Inducción al puesto

Una vez que el trabajador finalizó la inducción general, deberá presentarse en su área específica de trabajo para iniciar su inducción al puesto. Esta inducción tiene como finalidad brindar información específica del lugar de trabajo en el cual la persona se desempeñará, busca la adaptación, dando a conocer su entorno, relaciones, actividades a desarrollar, responsabilidades, derechos y obligaciones.

Es aquí en donde un alto porcentaje de empresas falla. Pocas presentan un curso de inducción al puesto o no lo hacen como se requiere.

Es preciso elaborar una lista verificable o guía para quienes la imparten con puntos esenciales a trabajar en la inducción al puesto:

- Presentación con el jefe inmediato y con la persona encargada de impartir la inducción.
- Presentación del organigrama del área.
- Presentación con compañeros y compañeras y áreas relacionadas con sus labores.
- Especificación de los objetivos del puesto.
- Especificación de funciones.
- Operaciones (concretas y definidas) es indispensable que conozca que debe hacer y cómo debe hacerlo.

Técnica sugerida es la demostración ejecución:

1. Se explican de modo general las actividades que habrán de realizarse.
2. La persona que imparte la inducción realiza la actividad.
3. Se repite la actividad paso a paso, explicando cada uno de ellos.
4. La persona que recibe la inducción practica la actividad.
5. La persona que imparte la inducción hace correcciones y retroalimenta a quien la recibe.

A pesar de que el colaborador tenga experiencia en el puesto, cada empresa posee peculiaridad operativa, es decir, una forma para realizar las actividades. Para el

adecuado ingreso del trabajador es necesario que el área proporcione:

- Equipo, uniforme y material de trabajo.
- Especificaciones del uso del equipo y material de trabajo.
- Explicación de la rutina diaria. Es necesario que el colaborador conozca el espacio físico donde realizará sus funciones.
- Responsabilidades sobre personas, instalaciones, bienes inmuebles, materiales y equipos.
- Jerarquía y contactos.
- Puestos a fines o personas que desempeñan las mismas funciones.

El tiempo dedicado a la inducción dependerá de cada empresa, pero es necesario que esta se dé después de la contratación.

Los principales beneficios de proporcionar inducción al puesto son:

- Permite que el colaborador realice con mayor facilidad sus labores.
- Labora con más seguridad en sus tareas.
- Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus funciones.
- Disminuye el porcentaje de accidentes.
- Incrementa el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad.

Una vez explicados los métodos de inducción nos centraremos en el tema principal de este informe, a continuación, conoceremos que es un manual de inducción.

Como se mencionó anteriormente existen diferentes formas de proporcionar inducción,

una de ellas es con el apoyo de un manual.

2.6 ¿Qué es un manual?

Los manuales son documentos que funcionan como medios de comunicación con el fin de transmitir en forma ordenada la información de una organización.

Definición

Franklin (2009) define a los manuales administrativos como documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñen mejor su tarea.

Para Reyes (1982) el concepto de lo que es un manual, es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc. en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta en cada grupo humano en la empresa.

Rodríguez (2002), indica que los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organizaciones y procedimientos

Objetivos

Delgadillo (2016)

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicación y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la relación de funciones pues evita la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, la selección, inducción, socialización, capacitación, y desarrollo de personal.
- Servir como una fuente de información para conocer a la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Construir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

El autor Franklin (2009) clasifica a los manuales de la siguiente manera:

Clasificación básica de los manuales

Por naturaleza o área de aplicación

Microadministrativos

Son manuales que corresponden a una sola organización, que se refiere a ella de modo general o se circunscribe a una de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos

Son los documentos que contiene información de más de una organización.

Mesoadministrativos

Incluye a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

Clasificación por su contenido

De organización

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales.

De procedimientos

Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de la función, actividad o tarea específica en una organización.

De gestión de calidad

Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias formativas.

De historia de la organización

Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir su creación, crecimiento, logros, evolución, situación, y composición.

De políticas

También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

De contenido múltiple

Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

El objetivo de agrupar en un solo documento obedece básicamente a las siguientes razones:

- Que sea accesible para su consulta
- Que resulte más viable económicamente.
- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.

- Que se una instrucción del nivel directivo.

De puestos

Conocidos también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

De técnicas

Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas y técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

De ventas

Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas; puede incluir:

- Definición de estrategias de comercialización.
- Descripción de productos o ambos servicios.
- Mecanismos de negociación.
- Políticas de funcionamiento.
- Estructura de la fuerza de ventas.
- Análisis de competencia.
- División territorial por responsable, cliente, producto y/o servicio.
- Forma de evaluar el desempeño.

De producción

Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus

fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

De finanzas

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

De personal

Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o del empleo, básicamente incluyen información sobre:

- Condiciones de trabajo
- Organización y control de personal
- Lineamientos para:
 - El análisis y valuación de puestos
 - Reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de personal
 - Capacitación y desarrollo
 - Normatividad
 - Higiene y seguridad
 - Prestaciones

De operación

Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones

altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

De sistemas

Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

Por su ámbito

Generales

Son documentos que contiene información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Específicos

Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convicción, incluyen la descripción de puestos.

Enfoque

Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones.

Proceso de elaboración de un manual

Para la elaboración de un manual administrativo no existe un modelo determinado, sin embargo, se puede generalizar con los siguientes aspectos.

1. Recopilación de la información

La información que se requiere para la elaboración del manual se obtendrá por diversos medios que son: investigación, observación, cuestionarios y entrevistas.

2. Procesamiento de la información

Una vez reunido todos los datos requeridos para la creación del manual, se debe depurar esta información, es decir, organizarla en forma lógica mediante un esquema de trabajo. Con la finalidad de facilitar el manejo de lo que se debe incluir en el manual.

3. Redacción

En este paso se debe redactar el documento utilizando un lenguaje claro, preciso y sencillo.

4. Elaboración de gráficas

Para lograr la comprensión de manual se recomienda incluir algunas técnicas visuales como son: cuadro de actividades, diagramas, organigramas etc.

5. Formato y composición

Non existe un formato específico, cada organización elige el suyo de acuerdo a sus necesidades. Pero es importante destacar algunos puntos que son:

a) Numerar las páginas

b) Encabezado de las páginas

c) Distribuir adecuadamente el texto

6. Revisión y aprobación

Una vez terminado el manual, es necesario someterlo a una revisión profunda, con el propósito de verificar si la información contenida es adecuada y cumple con el objetivo.

Se deberá de turnar a las autoridades correspondientes con la finalidad de que lo autorice y se permita su reproducción y distribución en la organización.

7. Actualización

Periódicamente se deberá realizar una revisión del contenido que nos permita mantener actualizada la información.

En conclusión, un manual es una herramienta que describe políticas, procedimientos, prácticas, con la finalidad de tener establecido claramente las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización.

2.7 Manual de inducción

Definición

Un manual de inducción es un documento administrativo que contiene de manera organizada todas aquellas funciones inherentes que debe conocer un nuevo empleado, con el objeto de facilitar la adaptación a su área de trabajo y a la organización.

Objetivo

Su propósito es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las

funciones que desempeña la organización y la estructura de esta; facilitando su integración y coadyuvando su motivación.

Importancia

Chiavenato (2011) deduce que existen numerosas razones que dan importancia a la inducción, entre las cuales destacan.

Permite reducir la ansiedad natural asociada con el proceso de ingreso o de adquisición de nuevas responsabilidades.

Da la oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender a la persona que ingresa a la organización y ocupa un nuevo cargo o responsabilidad dentro de la misma.

Facilita una armonía acople entre necesidades individuales y condiciones que ofrece la empresa para satisfacerla.

Reduce la rotación con los ahorros de costos y esfuerzos para los reemplazos.

Acelera el proceso de integración.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN

El contenido de un manual de inducción dependerá de la magnitud y naturaleza de las actividades de la organización.

Debido a las características que tiene la dependencia una de las problemáticas que presenta con los prestadores de servicio es la falta de orientación, ya que, frecuentemente se encuentran perdidos al ingresar en la institución. Por ello se presenta a continuación una propuesta de manual de inducción que facilite su adaptación.

2019

SECRETARÍA
DE
ECONOMÍA

MANUAL DE INDUCCIÓN
PARA PRESTADORES DE
SERVICIO SOCIAL

ÍNDICE

BIENVENIDA.....	1
ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA SECRETARIA DE ECONOMÍA.....	2
MISIÓN.....	4
VISIÓN	4
VALORES	5
OBJETIVOS DEL SERVICIO SOCIAL	6
UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA.....	7
MAPA DE UBICACIÓN	8
DIRECTORIO	9
ORGANIGRAMA.....	10
SERVICIOS MÉDICOS.....	10
DERECHOS DE LOS PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL	11
OBLIGACIONES DE LOS PRESTADORES DE SERVICIO	12
EL PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL PODRÁ SER SANCIONADO CUANDO:.....	13
SANCIONES	14

REQUISITOS PARA EL TRÁMITE DELIBERACIÓN DE SERVICIO SOCIAL	15
APOYO AL ESTUDIANTE	16
DÍAS DE DESCANSO	17
HORARIO DE SERVICIO SOCIAL.....	18
PERMISOS.....	19
CÓDIGO DE VESTIMENTA	20
POR ÚLTIMO.....	22

BIENVENIDA

Tú cuentas con todo el perfil que se necesita para colaborar con nosotros; Por eso de ahora en adelante formas parte de nuestro equipo.

En el presente manual podrás encontrar la información pertinente de interés general que te ayudará a integrarte con nosotros.

Por tal motivo, esperamos que el presente Manual sea un instrumento de apoyo, mediante el cual puedas obtener una visión más completa de las actividades que realizamos.

Estamos felices de que te hayas unido a nosotros y durante las próximas semanas contribuirás con el equipo.

Bienvenido, te deseamos mucho éxito.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA

La Secretaría de Economía (SE) es la entidad gubernamental que se encarga de regular el funcionamiento y fomentar la actividad económico-financiera del país. Siendo un organismo público encargado de promover políticas destinadas a fomentar la actividad económica, a crear empleo y la actividad de empresarios y emprendedores.

Se va a preocupar por establecer las reglas tanto del sector industrial como el de comercio en el interior y exterior de república para que se lleve la regulación de los bienes y servicios, esto sin tomar en cuenta los bienes y servicio que están controlados por el gobierno federal.

Desde el 1 de diciembre de 2006, la SE ha dirigido sus esfuerzos al diseño de políticas públicas orientadas a: 1) Detonar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), 2) Promover el avance significativo de la competitividad de la economía, dando como resultado sustantivo la generación de empleos, 3) Coadyuvar al fomento del comercio exterior y la inversión extranjera y 4) Fortalecer el mercado interno, a través de políticas sectoriales y regionales.

Desde su creación la actual SE ha tenido las siguientes

Denominaciones:

(1864 - 1884) Ministerio de Fomento
(1884 -1920) Secretaría de Fomento
(1920 - 1932) Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo
(1932 - 1946) Secretaría de la Economía Nacional
(1946 - 1958) Secretaría de Economía
(1958 - 1976) Secretaría de Industria y Comercio.
(1976 - 1982) Secretaría de Comercio
(1982 - 2000) Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
(2000 – a la fecha) Secretaría de Economía

MISIÓN:

Promover e instrumentar políticas públicas y programas orientados a crear más y mejores empleos, más y mejores empresas, más y mejores emprendedores.

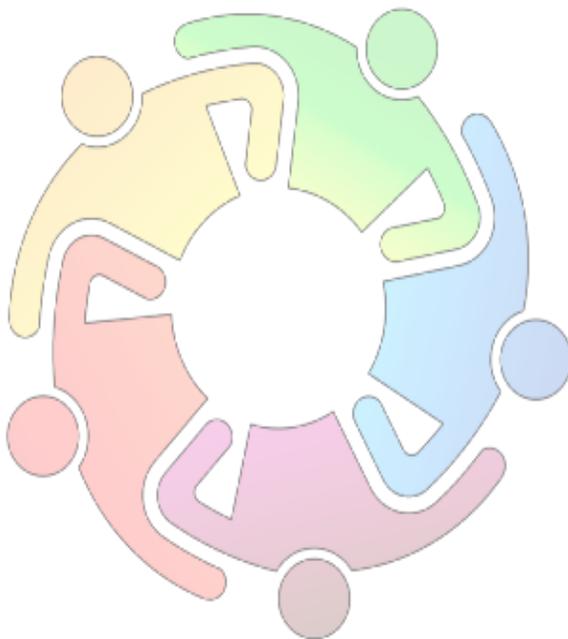


VISIÓN:

La SE será la dependencia del Gobierno Federal que promueva la generación de empleos de calidad y el crecimiento económico del país, mediante el impulso e implementación de políticas públicas que detonen la competitividad y las inversiones productivas.

VALORES:

- BIEN COMUN
- HONRADEZ
- TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS
- IMPARCIALIDAD
- GENEROSIDAD
- RESPETO
- IGUALDAD



OBJETIVOS DEL SERVICIO SOCIAL

Objetivo a corto plazo.

Que el estudiante de educación medio superior tenga la oportunidad de entrar en el ambiente profesional, de adquirir experiencia que vincule, finalmente, la teoría con la práctica.

Objetivo a largo plazo.

Que los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos en su formación académica, poniendo en práctica sus capacidades en la solución de problemas.



UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA

DOMICILIO LABORAL	FRONTERA
NÚMERO EXTERIOR	16
ENTIDAD FEDERATIVA	CIUDAD DE MÉXICO
DELEGACIÓN/MUNICIPIO	CUAUHTÉMOC
COLONIA/LOCALIDAD	ROMA NORTE
UBICACIÓN DEL PRESTADOR	OFICINA

MAPA DE UBICACIÓN

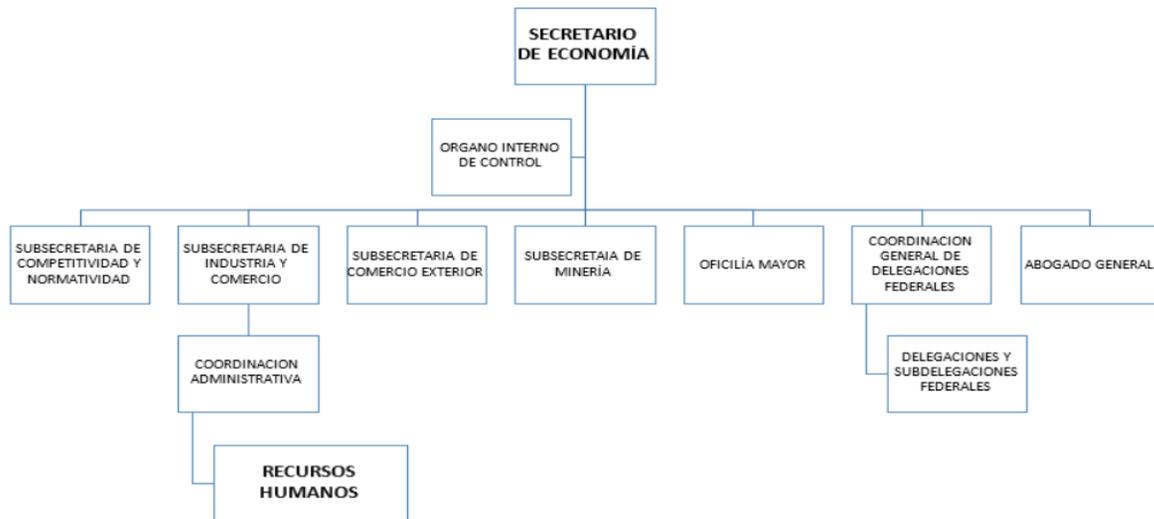


DIRECTORIO

INFORMACIÓN DEL RESPONSABLE

<i>Nombre</i>	Marlene Melo Hernández
<i>Cargo</i>	Jefa del departamento de servicio social
<i>Teléfono</i>	57299100
<i>E-mail</i>	Marlene.melo@economia.gob.mx

ORGANIGRAMA





SERVICIOS MÉDICOS

La SE cuenta con un médico

- ✓ Atención de Medicina General.
- ✓ Atención y administración de Urgencias.
- ✓ Investigación de Accidentes y Enfermedades Profesionales.
- ✓ Campañas de Medicina Preventiva.
- ✓ Detección oportuna y seguimiento de enfermedades.
- ✓ Control de Incapacidades.

Es importante que conozcas, donde puedes ir para acceder a los servicios de salud.

En caso de ser necesario puedes acudir al consultorio médico de la SE, que se encuentra en planta baja del edificio a un costado de la recepción.

Lo único que se requiere para brindarte el servicio es una identificación ya sea de la institución o personal.

DERECHOS DE LOS PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL

- ✚ Realizar su servicio social de acuerdo con su perfil académico.
- ✚ Recibir un trato digno, respetuoso o profesional por parte del personal de la Dependencia Receptora.
- ✚ Contar, al inicio del servicio social, con una capacitación adecuada por parte del responsable del programa.
- ✚ Recibir, de parte de la Dependencia Receptora, los recursos necesarios para el óptimo desempeño de la actividad de servicio social.
- ✚ Solicitar al Coordinador de servicio social, la baja voluntaria de su servicio social, si por alguna razón no puede seguir cumpliendo con tal actividad.
- ✚ Ser atendido de forma inmediata en caso de cambios en las condiciones y actividades dentro del programa inscrito de servicio social.
- ✚ Tienen derecho a recibir atención médica en SE sí así lo requiere.

OBLIGACIONES DE LOS PRESTADORES DE SERVICIO

- ✚ Cumplir con la Normatividad de Servicio Social.
- ✚ Acatar las disposiciones y los reglamentos de la dependencia donde se inscribió.
- ✚ Manifestar un alto sentido de disposición, responsabilidad y honradez en las actividades encomendadas.
- ✚ Llevar a cabo todas las actividades que les correspondan o que se les haya asignado.
- ✚ Realizar su servicio social en un mínimo de seis meses continuos, cubriendo 480 horas.
- ✚ Iniciar el servicio social en los períodos establecidos y realizar los trámites correspondientes.
- ✚ Tramitar la carta de liberación durante el período correspondiente.
- ✚ Documentar permisos con su responsable del programa.

EL PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL PODRÁ SER SANCIONADO CUANDO:

- ✚ Inicie su servicio social sin haber llevado a cabo los trámites correspondientes.
- ✚ Realice actividades que infrinjan el orden común y que constituyan un delito.
- ✚ Acumule tres faltas consecutivas o 5 alternadas en el transcurso de un mes, sin previa justificación.
- ✚ Abandone en forma definitiva la prestación del servicio social.

SANCIONES:

Según la gravedad de las faltas, las sanciones a las que puede hacerse acreedor el prestador de servicio social son:

- 1) Amonestación verbal.
- 2) Amonestación por escrito con la posibilidad de ampliación del tiempo de servicio social.
- 3) Invalidación del servicio social.
- 4) Baja definitiva sin suspensión.
- 5) Baja definitiva con suspensión de un año.

REQUISITOS PARA EL TRÁMITE DELIBERACIÓN DE SERVICIO SOCIAL

- 1) Presentarse en la Coordinación Administrativa para solicitar el conteo de horas.
- 2) Presentarse en la Coordinación Administrativa y solicitar el formato evaluación de desempeño que deberá ser llenado por su jefe inmediato.
- 3) Presentarse en la Coordinación Administrativa y solicitar la constancia de terminación del servicio social.

APOYO AL ESTUDIANTE

Se brindará un apoyo económico para los prestadores de servicio por un monto total de \$ 9,000.

Este apoyo se deposita en una cuenta bancaria que el prestador de servicio debe de proporcionar al ingresar a la SE.



Existe un control de puntualidad y asistencia para los prestadores de servicio social.

Deberán registrar su hora de entrada y salida en la Coordinación Administrativa.

DÍAS DE DESCANSO

- a) 1ro. De enero
- b) 5 de febrero
- c) 21 de marzo
- d) 1ro. De mayo
- e) 16 de septiembre
- f) 20 de noviembre
- g) 1ro. De diciembre (cada seis años, cuando corresponda la transmisión del Poder Ejecutivo y Federal).
- h) 25 de noviembre

HORARIO DE SERVICIO SOCIAL

Los prestadores de servicio social deberán cubrir 480 horas de servicio reglamentado.

Por lo tanto, deberá cubrir un mínimo de 20 horas a la semana. Dividiéndolas en un máximo de 4 horas por día.

Horarios:

Matutino

De lunes a viernes de 10:00 a 14:00 horas.

Vespertino

De lunes a viernes de 15:00 a 19:00 horas.

Gozaran con 10 minutos de tolerancia para registrar su asistencia.

El prestador que registre su asistencia entre los 11 y 30 minutos después de la hora de entrada, será acreedor a un retardo.

El prestador que registre su asistencia 31 minutos después de la hora de entrada establecida se considerará como falta.

PERMISOS

En caso de ser requerido, el permiso se formaliza mediante el “Documento de Permiso” correspondiente.

Su autorización depende de la urgencia de la acción y no perjudicando el desarrollo de las actividades de la dependencia.

Los permisos por horas, se otorgan con o sin descuento remunerativo, dependiendo del tipo de salida:

Permiso sin descuento: Cuando el estudiante hace abandono de su puesto de trabajo con documento autorizado, en donde se registrará la salida.

Permiso con descuento: Cuando el estudiante hace abandono de su puesto de trabajo sin documento autorizado.



CÓDIGO DE VESTIMENTA

MUJERES

1. Se prohíbe el uso de pantalones cortos
2. No utilizar ropa excesivamente ajustada
3. No utilizar pantalones y faldas bajas en el área de la cintura o blusas cortas que permitan ver el vientre
4. No utilizar vestimenta transparente
5. Si tiene tatuaje, no debe estar expuesto
6. No utilizar escotes excesivos
7. No utilizar (piercing)
8. No debe utilizar pantalones con huecos que muestren la piel de forma atrevida
9. Debe mostrar una apariencia limpia

HOMBRES

1. No utilizar (piercing)
2. Si tiene tatuaje, no debe estar expuesto
3. El recorte del cabello debe ser moderado (sin líneas o diseños de colores)
4. Debe utilizar calzado adecuado.
5. En el caso de uso de barba o bigote, debe estar debidamente arreglado
6. No puede utilizar camisas sin mangas
7. No debe utilizar pantalones con huecos que muestren la piel de forma atrevida
8. La vestimenta debe ser la adecuada para el lugar de trabajo
9. Debe mostrar una apariencia limpia

POR ÚLTIMO.....

Nuevamente te damos la más cordial BIENVENIDA, estamos deseosos de trabajar contigo y haremos todo lo posible para que tu permanencia sea placentera y duradera.

Finalmente esperamos que este manual sea una verdadera ayuda para tu inicio en la dependencia.

¡BIENVENIDO AL EQUIPO!



CONCLUSIONES

Contar con un manual de inducción, permite al personal de nuevo ingreso de la SE tener una visión más amplia de su nuevo centro de trabajo, reconociendo con ello una pronta integración a su grupo de trabajo y a la misma organización.

La inducción en los trabajadores es de suma importancia para lograr una buena adaptación a la organización.

Para que un manual de inducción tenga éxito y sea resultado de lo que se espera, se necesita sea revisado y actualizado periódicamente por parte de la administración aportando nuevas técnicas para su mejor efectividad.

REFERENCIAS

- Alfaro, M. (2012). Administración de Personal. México: Red Tercer Milenio.
- Arias, F. (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México: Cengage, Learning.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.
- Chruden & Sherman, (2002). Administración de Personal. México: 2ª. Ed CECSA.
- Delgadillo, E. (2016). Desarrollo de Control Interno en la empresa Abastecedora Lumen S.A de C.V a través de manuales administrativos. Tesis no publicada. UNAM, FES IZTACALA.
- Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson.
- Dolan, S, Schuler, RS & Valle, R. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. España: McGraw Hill.
- Franklin, E. (2009). Organización de Empresas. (3ª ed.). México: McGraw Hill.
- Ganga, F. & Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. Gaceta Laboral Maracaibo, 14 (2), 271-297. Recuperado de <http://sociales.redalyc.org/articulo.oa?id=33614205>
- García-Tenorio, R. J. y Sabater, S. R. (2005). Fundamentos de Dirección y Gestión de

Recursos Humanos. Madrid: Thomson.

Godínez, A. (2016). Recursos Humanos, Reclutamiento Interno, Desarrollo Organizacional.

México. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=eINLKwhoR-Q&t=114s>

Godínez, A. (2016). Recursos Humanos, Reclutamiento Externo, Desarrollo Organizacional.

México. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=qzI1Sw2ZNI>

Godínez, A. (2016). Recursos Humanos ¿Qué es el reclutamiento 2.0? Desarrollo

Organizacional. México. Recuperado de

https://www.youtube.com/watch?v=slayl0_1jCI&t=344s

Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. (4ª ed.).

México: Manual Moderno.

Grados, J. (2016). Capacitación y desarrollo de personal. (5ª ed.). México: Trillas.

Harris, J. (2002). Administración de recursos humanos. México: Limusa.

Jiménez, R. (2014). Propuesta de Guía de Inducción y de Manual de Productos Informativos

de una Oficina de Comunicación Social de la Administración Pública Federal (Tesina de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.

Ley Federal de Trabajo. Diario Oficial de la Federación, México, 09 de abril de 2012.

Mercado, S. (1989). Administración Aplicada 1ª. Ed. México: Limusa.

Morales, L. (1995). El Manual de Inducción en la Subdirección General de Protección al

salario del ISSSTE (Tesina de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.

Quiroz, D. (2017). Manual de Inducción para Educal S.A de C.V (Tesina de Licenciatura).

Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.

Reyes, A. (1982). Administración de Empresas I y II. México. Limusa.

Snell, S. (2013). Administración de Recursos Humanos. (16ª ed.). México: Cengage.

Zuloaga, M. (2017). Manual de Inducción al Órgano Interno de Control de la Secretaría de Salud (Tesina de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.

Werther, W. (1995). Administración de personal y recursos humanos 4ª. Ed. México: Mc. Graw Hill.